

108



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“EL ENTRENAMIENTO ASERTIVO EN LA CALIDAD DE TOMA DE DECISIONES”

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE; LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

LETICIA LYDIA OLVERA JUAREZ
JOSEFINA ISABEL RAMIREZ CARBAJAL



MEXICO, D. F.

1990



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

ANTECEDENTES

- 1.1 Importancia del proceso adminsitrativo
- 1.2 La planeación
- 1.3 La toma de decisiones, sus definiciones y con
ceptos
- 1.3.1 Naturaleza de las decisiones
- 1.3.2 Modelos para entrenar en toma de decisiones
- 1.4 Estrategias que se emplean en la toma de de-
cisiones
- 1.5. Factores psicológicos que afectan la toma de
decisiones

CAPITULO II

ENTRENAMIENTO ASERTIVO

- 2.1 Definición del concepto de asertividad
- 2.2 El fondo teórico del entrenamiento asertivo
- 2.3. Detección de los participantes para el en--
trenamiento asertivo
- 2.3.1 Evaluación y diagnóstico del problema de los
participantes
- 2.3.2 Determinación de la ubicación del participan
te en el entrenamiento asertivo individual y
grupal
- 2.3.3 Ruta crítica para el entrenamiento asertivo-
individual y grupal
- 2.4 Características de la persona asertiva
- 2.4.1 La no asertividad y sus orígenes
- 2.4.2 Clasificación de los principales problemas -
de aserción
- 2.5 Investigaciones relacionadas con el entrena-
miento asertivo
- 2.6. Propuesta de capacitación de un modelo de en
entrenamiento asertivo para capacitar en toma
de decisiones

CAPITULO III

METODOLOGIA

- 3.1 Sujetos
- 3.2 Escenario
- 3.3 Material y equipo
 - 3.3.1 Variables
 - 3.3.2 Procedimiento
- 3.4 Tratamiento estadfstico de los datos

CAPITULO IV

- 4.1 Conclusiones
- 4.2 Recomendaciones
- 4.3 Limitaciones
- 4.4 Bibliograffa
- 4.5 Anexos
- 4.6 Glosario de términos

INTRODUCCION

En las sociedades industriales modernas es tema fundamental la toma de decisiones debido a las grandes implicaciones que tiene dentro de la empresa, ya que incluye no solamente experiencias, conocimientos, sentido común y criterio, puede alterar, originar o eliminar la estructura y funcionamiento organizacional

El papel principal en la toma de decisiones destaca el cumplimiento de -- sus metas a través de decisiones y acciones acertadas, sin embargo, mu--- chas veces se inhibe la acción ante el temor o el fracaso, y en algunas - situaciones se llega al fracaso precisamente por la falta de factores relevantes en la toma de decisión.

Sin embargo, la toma de decisiones implica problemas, y éstos adquieren - más importancia en una organización porque se trata de un sistema comple- jo en el que existen subsistemas relacionados entre si. Decisiones que - algunas organizaciones toman para asegurarse resultados óptimos en el lo- gro de objetivos en beneficio de un subsistema, pueden dificultar, imposi bilitar el éxito de otro subsistema o de todo el sistema.

El problema del logro del objetivo para los subsistemas de una organiza-- ción, es particularmente agudo debido a que todos los subsistemas son in- terdependientes. Lo que un subsistema hace, afecta a menudo a uno o más- de los otros subsistemas. Para la dirección es importante integrar la to ma de decisiones a todo lo largo y ancho de la organización de manera que el esfuerzo total descansa sobre un grado elevado de coordinación y coope ración.

El entrenamiento asertivo juega un papel importante en la Toma de Decisio nes ya que dota al individuo de una serie de repertorios conductuales que lo hacen consciente de manifestarse sin temor alguno en la elección de alter nativas que lo llevan a la solución de los problemas que se le presentan al tomar una decisión racional, calculando ya de antemano los pro y los - contra de ésta y sus repercusiones dentro del ámbito laboral. Es por és-

to que consideramos de gran interés la propuesta de un modelo de entrenamiento asertivo para capacitar en toma de decisiones para lo cual se elaboró un instrumento (cuestionario) que fué aplicado a las siguientes empresas: BANAMEX, PHILLIPS MEXICANA, NATIONAL CASH REGISTER, GENERAL - - INSTRUMENT Y NESTLE, con la finalidad de conocer que información tenían acerca del Entrenamiento Asertivo, el uso que se le ha dado y las estrategias que se han utilizado en la Toma de Decisiones.

Con base a los resultados arrojados por los cuestionarios, procedimos a elaborar un curso de capacitación como una alternativa de moda del Entrenamiento Asertivo en Toma de Decisiones. Se consideró los modelos existentes en Toma de Decisiones así como las estrategias más idóneas que conllevan a la creación de un diseño de Entrenamiento Asertivo en la capacitación de la Toma de Decisiones.

Dentro del capítulo I, antecedentes, tomamos en cuenta el proceso administrativo, específicamente la planeación pues destacamos la importancia de ésta en la Toma de Decisiones y la relación estrecha que existe para que cuando se presente un problema se analicen los aspectos realmente importantes del problema, ya que de esta manera podemos seleccionar e instrumentar las alternativas más idóneas para la solución del problema. Así mismo, se ejemplifican diversos modelos y estrategias que se emplean en la Toma de Decisiones donde la decisión tomada sea con calidad.

En el capítulo II, Abarcamos todo lo relativo al Entrenamiento Asertivo. Esto es, su teoría, conceptos y características de la persona asertiva; también incluimos las investigaciones más recientes relacionadas con el Entrenamiento Asertivo y el MODELO de Entrenamiento Asertivo para capacitar en Toma de Decisiones el cual fue elaborado por las suscritas con base a todo el material recabado.

La Metodología está contemplada en el capítulo III, en el cual describimos el objetivo del curso que es elevar la productividad e incrementar los niveles de eficiencia en la calidad de la Toma de Decisiones a través de la adquisición, mantenimiento, e incremento de los repertorios conductuales asertivos. Esto se llevó a cabo con 20 sujetos femeninos trabaja-

doras de la Delegación Gustavo A. Madero que ocupaban el puesto de Jefes de Estancias Infantiles.

El curso se llevó a cabo en dos salas de juntas de la misma Delegación, - 10 sujetos en una y 10 sujetos en otra para el grupo control y experimental; se utilizó un diseño pretest - postest con un grupo control aleatorio zando a los sujetos que se les aplicó el "Inventario de asertividad de -- Rathus".

Capítulo IV. Aquí contemplamos los resultados obtenidos en nuestra propuesta de capacitación destacando las diferencias en el grupo control y experimental del diseño utilizado en el pretest-postest, con la introducción de nuestra variable independiente "curso de entrenamiento asertivo - en la calidad de toma de decisiones", empleando las técnicas del entrenamiento asertivo y las estrategias de toma de decisiones, así como también se hizo el análisis del tratamiento estadístico de todos los datos arrojados en nuestra investigación. Se describen las recomendaciones, limitaciones, bibliografía, anexos y glosario de términos.

C A P I T U L O 1

ANTECEDENTES

1.1. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la actualidad ha cobrado gran importancia la administración de todos -- los recursos para obtener en forma directa resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las personas que integran una organización de trabajo, de tal forma que los resultados materiales, técnicos y humanos sean -- aprovechados al máximo.

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; éstos son elementos que administrados correctamente le permitirán alcanzar sus objetivos, son de tres tipos:

RECURSOS MATERIALES

Son los muebles, maquinaria, dinero y todas las materias primas

RECURSOS TECNICOS

Son los sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos que implementan la actividad de la organización.

RECURSOS HUMANOS

Los más importantes pues a través de ellos se puede mejorar el trabajo, -- los sistemas, métodos y procedimientos, de tal forma que el hombre va perfeccionando estas herramientas, lo cual no sucede a la inversa.

Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos, resalta las características de los recursos humanos, pues considera que es el elemento más importante dentro de la organización, considerando que requiere de una explicación más amplia que a continuación se detalla:

Características de los Recursos Humanos

- A) No pueden ser propiedad de la empresa a diferencia de los Recursos - Materiales y Técnicos, los conocimientos, la experiencia, las habili- dades etc., son parte del patrimonio personal.

Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la perso- na. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar tra- bajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consenti- miento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, al servicio de las armas y el jurado y los -- puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, co mercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2º, 5º y 4º constitucionales).

- B) Las actividades de las personas en las organizaciones son volunta- rias pero, no por el hecho de existir contrato de trabajo la organi- zación va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo con trario solamente contará con él si perciben que esta actitud va a -- ser "Provechosa" en alguna forma, y si los objetivos de la organiza- ción son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los in- dividuos pondrán de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal de tra- bajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está - condicionada a lo que se anotó en el párrafo anterior.

- C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son in- tangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de - las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan - un servicio a cambio de una remuneración económica. La intensidad - de tal servicio depende generalmente del inciso anterior. Esta in- tangibilidad ha causado serios transtornos. Generalmente se ha pen- sado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen cenno- tación económica alguna, por tanto, han sido los que menos atención- y dedicación han recibido en comparación a los otros dos tipos de re

curso; sin embargo la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "Capital Humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejan también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

D) El total de los recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado pueden ser incrementados. Básicamente existen tres formas para tal fin: descubrimiento, mejoramiento y adquisición. En primer lugar se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son los test psicológicos y la orientación profesional. En la segunda y tercer situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Infortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes, la mala alimentación, y los factores psicológicos negativos.

E) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, experiencia, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades, solo es poseído por el número inferior del total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio (1)

Las características de los recursos antes mencionados nos dan pauta para considerar lo importante que es el proceso administrativo, sobre todo para el estudio que nos ocupa. El paso que para nosotros es importante, es la planeación como estructura de una organización que favorece la toma de decisiones. Según Reyes Ponce la planeación

consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, es tableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarias para su realización.

Planear es tan importante como hacer porque:

- A) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la im
provisación.
- B) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecá
nica el centro es planear: Si administrar es "hacer a través de
otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa
acción habrá de coordinarse.
- C) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo, si los -
planes no lo detallarán, para que pueda ser realizado integra y
eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y
conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- D) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo
parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de-
su realización puede parecer innecesario e infecundo.
- E) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. -
Sin planes se trabaja a ciegas. (2)

- (1) Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas. México 1980 Página 24 a 26
- (2) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría
y Práctica. Editorial Limusa México 1984
Páginas 156 a 166

1.2. LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

El principio de la precisión

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones completas y concretas".

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles pero cuanto mejor fijemos los planes, se eliminará en gran parte lo eventual, con lo -- que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un só lido esqueleto sobre el que puede calcularse las adaptaciones futuras.

El principio de la flexibilidad

"Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan - debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la - parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es, Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios - accidentales; lo rígido, lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

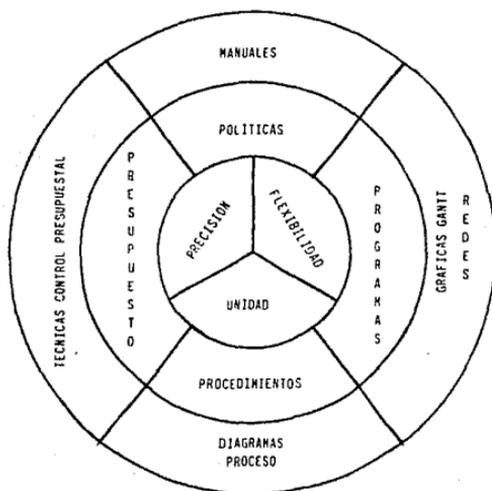
Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose sin romper, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

P L A N E A C I O N

PRINCIPALES INSTRUMENTOS
(CIRCULO EXTERIOR)

PRINCIPIOS
(CIRCULO CENTRAL)

REGLAS
(CIRCULO INTERMEDIO)



El principio de la unidad

"Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en la realidad pueda decirse que existe un sólo plan general".

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función habrá con tradición, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las formas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad del fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente hasta formar finalmente uno solo." (3)

Koontz y O. Donnell nos dicen: Que la naturaleza esencial de la Planeación puede ponerse de relieve mediante cuatro aspectos principales:

- a) Contribución de los objetivos y propósitos
- b) Primacía de la planeación
- c) Extensión de la planeación
- d) Eficacia de los planes

Ahora explicaremos cada uno de estos aspectos:

a) Contribución de los objetivos y propósitos

El propósito de cada plan y de todos los derivados es facilitar el lo

gro de los objetivos y propósitos de la naturaleza de la empresa. Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada. La cual existe para el logro de propósitos de grupo mediante una cooperación deliberada. Esto fue recalcado por Goetz cuando dijo: "Los planes no hacen que una empresa tenga éxito. Se requiere la acción; la empresa debe operar. Los planes pueden, sin embargo, dirigir la acción hacia los propósitos. Puede pronosticar qué acciones llevarán -- hacia el objetivo final... cuáles se alejan de éste, cuáles probablemente se anularán entre sí, y cuáles son irrelevantes. La planeación administrativa busca alcanzar una firme y coordinada estructura de operaciones concentradas sobre los fines deseados. Sin planes, la acción debe convertirse en una actividad aleatoria, la cual no produce otra cosa que un caos". (4)

b) La primacía de la planeación

Puesto que las organizaciones empresariales de la organización, integración, dirección, liderazgo y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las funciones. Aunque en la práctica todas las funciones se interrelacionan como un sistema de acción, la planeación es única en tanto que establece los objetivos necesarios para todo esfuerzo de grupo. Además los planes deben realizarse para alcanzar estos objetivos antes de que el administrador sepa qué relaciones de organización y qué cualidades personales se necesitan, por qué camino habrán de ser dirigidos y guiados los subordinados, y qué clase de control ha de aplicarse. Y, desde luego, todas las demás funciones administrativas deben planearse si han de ser eficaces. La planeación y el control son inseparables, los gemelos siameses de

(4) J. C. March y H. A. Simón, Organizations. Nueva York; John Wiley & Sons, Inc. 1958 Página 8

la administración, la acción no planeada no puede ser controlada, --- puesto que la planeación implica mantener el curso de las operaciones corrigiendo las desviaciones con respecto a los planes.

Todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, - pueden fijarse períodos en los que se revise si los resultados obtenidos se igualan, se superan o se apartan de lo esperado.

c) Extensión o fuerza de la planeación

La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud variará según la autoridad y la naturaleza de las políticas y los planes delineados por sus superiores. Es virtualmente imposible circunscribir su área de selección en forma tal que no puedan ejercer una acción discrecional, y al menos de que tengan alguna responsabilidad por la planeación, es dudoso que sean verdaderos administradores. El reconocer la fuerza de la planeación ayuda bastante a aclarar los intentos realizados por parte de algunos estudiantes de la administración para distinguir entre la formulación de políticas (es establecimiento de guías de pensamiento en la toma de decisiones) y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o el "supervisor", un administrador, a causa de su delegación de autoridad, o puesto en la organización, puede planear más que otro, o su trabajo en este sentido puede ser más importante, la planeación de -- uno puede ser básica, y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la de otro. Sin embargo, todos los administradores desde los presidentes hasta los capataces planean. El capataz de los trabajadores de una carretera o de los de una planta, planea en una área limitada por procedimientos y reglas muy estrictas. Es interesante observar que, en estudios sobre satisfacciones de trabajo, se ha encontrado que un factor principal, en cuanto a la explicación de éxito de -- los supervisores que se encuentran en los niveles más bajos de la or-

ganización, ha sido su habilidad para planear. (5)

d) Eficiencia de los planes

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a -- los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras -- consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo. (6)

Un plan puede contribuir al logro de los objetivos, pero a costos muy altos o innecesarios. Este concepto de eficiencia implica la tasa -- normal de ingresos sobre egresos, pero sobrepasa la acepción usual de insumos y productos, en términos de dolares, horas-hombre o unidades-de producción, para incluir valores tales como las satisfacciones in dividuales o de grupo.

Muchos administradores han seguido planes, para la adquisición de -- aviones de líneas áreas, en donde los costos eran mayores que los ingresos a obtener. Las compañías han intentado, sin éxito, alcanzar -- sus objetivos a pesar de una inesperada falta de aceptación por parte del mercado, como le sucedió a un productor de automóviles que trató de capturar un mercado, haciendo hincapié en la ingeniería sin tener -- avances competitivos en el estilo.

Los planes pueden también ser ineficientes para el logro de los objetivos, frustrando las satisfacciones del grupo. El nuevo presidente -- de una compañía que estaba perdiendo dinero intentó rápidamente reorganizar y disminuir los gastos destituyendo en forma no planeada masi va a un grupo de personal clave. Como consecuencia del miedo, el resentimiento, y la desmoralización, disminuyó tanto la productividad --

(5) D. Katz et al., Productivity, Supervisión and morale among rail road workers Ann Arbor: SURvey research center. Institute for social Reserch, University of Michigan, 1951 Página 17

(6) Obcit (2) Páginas 18 a 20

que fue suficiente para hechar a perder su laudable objetivo de eliminar las pérdidas y obtener utilidades.

Algunos intentos para implantar una evaluación de la administración y programas de desarrollo no han tenido éxito a causa del resentimiento del grupo por los métodos empleados, sin importar la firmeza básica de los programas.

Tipos de Planes

La falla de algunos administradores en reconocer la variedad de planes suele ocasionar dificultades en la realización de planes efectivos. Es fácil comprender que un programa importante, por ejemplo, uno para construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Pero lo que algunas veces se ignora es que cierto número de cursos de acción futuros son también planes. Podremos ver que los planes son variados. -- Aquí han sido clasificados como propósitos o metas, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Pasos que debe contener un Plan

Propósitos o metas

En cada sistema social. las empresas tienen una función o tarea básica, la cual les asigna la sociedad. Generalmente el propósito de las empresas de iniciativa privada, es la producción y distribución de bienes y servicios económicos que reditúan ganancias. En el sector público sería el mantenimiento de las estructuras burocráticas vigentes.

Objetivos

Los objetivos, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan las organizaciones, la integración, la dirección, el liderazgo, y el control contribuyen a ser el plan básico de la organización.

Estrategias

Las estrategias denotan casi un programa general de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea -- que sea la organización.

Políticas

Las políticas son, también, planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender, que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones; delimitan el área en la cual una decisión ha de ser tomada, contribuyen a los objetivos, evitan repeticiones analíticas y proporcionan una estructura unificada -- de otros tipos de planes, permitiendo de esa manera que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Procedimientos

Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más -- que de pensamiento, detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de -- las acciones requeridas.

Reglas

Las reglas son planes en cuanto que son acciones requeridas, las cuales al igual que otras, son seleccionadas entre varias posibilidades. Generalmente son el tipo más sencillo de plan. Con frecuencia se con funden las reglas con las políticas o los procedimientos.

Una regla requiere de una acción específica y definida respecto a una situación, se lleve o no a cabo. Por ello está relacionado con un -- procedimiento en sentido de una guía de acción, aún cuando no especifique una secuencia de tiempo.

El propósito de una regla es guiar el pensamiento en la toma de decisiones señalando y delimitando las áreas para la aplicación de juicio y albedrío discrecionales.

Programas

Los programas son complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; por lo regular se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales.

Presupuesto

Un presupuesto, como plan, es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos. Se le puede denominar programa numérico. De hecho, el presupuesto financiero de operación es a menudo llamado "Plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en función de horas-hombre, unidad producida, horas máquina, o cualquier otro término numérico medible. Puede versar sobre operaciones, como hace el presupuesto de gastos; refleja desembolsos de capital, como el presupuesto de capital; o puede mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja, ya que los presupuestos son instrumentos de control, sin embargo, hacer un presupuesto es por lógica, planear. Es el instrumento fundamental de la planeación. Un presupuesto obliga a prever por anticipado trátase de una semana o de cinco años una compilación numérica del flujo de efectivo, de los gastos y de los ingresos de los desembolsos de capital o de utilización de horas-hombre o máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como norma sensible a menos que refleje los planes.

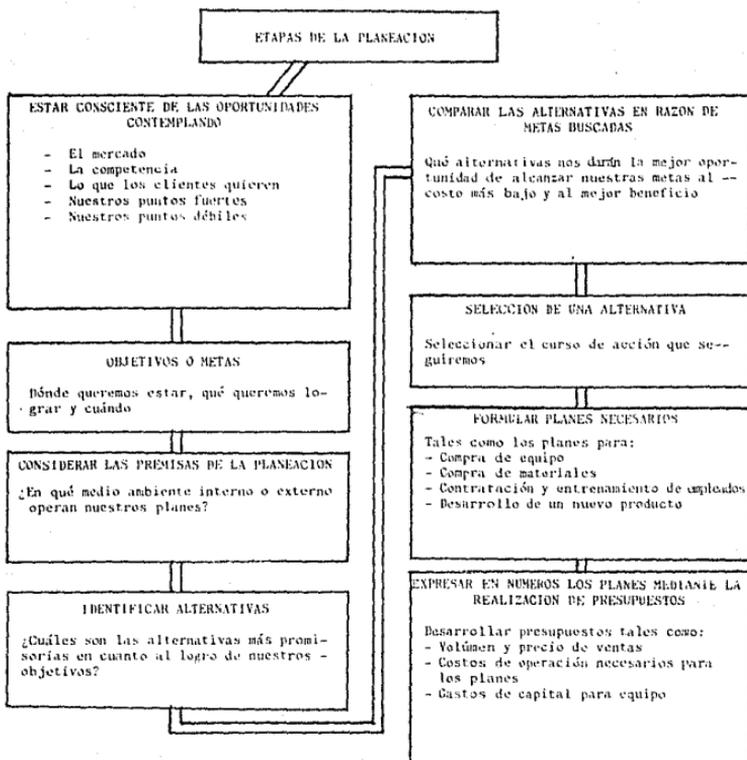
Aunque un presupuesto suele complementar un programa, algunas veces puede por sí solo ser uno de ellos.

La función de la planeación tiene cuatro importantes metas; reducir la incertidumbre y el cambio, dirigir la atención hacia los objetivos,

propiciar una operación económica y facilitar el control. Los objetivos organizacionales deben dirigir la naturaleza de todos los planes vitales los cuales, al reflejarlos, definen aquellos de los departamentos principales, a su vez, controlan los de los departamentos subordinados, y así en línea descendente, los de los departamentos menores quedarán mejor estructurados contribuyendo éstos con sus ideas, para el establecimiento de sus propias metas." (7)

(7) Harold Koontz y Cyril o' Donnell.- Curso de Administración Moderna. Ed. Mc. Graw Hill, México D.F., Páginas 145 a 158

ETAPAS DE LA PLANEACION



AREAS DE LA PLANEACION Y PERIODOS DE TIEMPO

Tiempo Requerido

Días

Meses

Años

Según los requerimientos de la empresa

1. Detección de un programa específico
2. Análisis de alternativas
3. Ver con qué recursos materiales, financieros y humanos contamos
4. Escoger la alternativa más viable - para nuestro propósito
5. Ver quién aportará la cantidad para cubrir los requerimientos de la alternativa elegida.
6. Desarrollo de las alternativas una vez autorizada la acción
7. Poner en marcha el curso de acción
8. Evaluación final del curso

pasos a seguir

Este cuadro nos muestra, en términos generales -- las áreas de la planeación que habrá que considerar para intervenir y tomar decisiones respecto a un problema específico dentro de la organización-laboral, a través de una gráfica de actividades - simultáneas (Gantt) podemos observar objetivamente qué tenemos que hacer y en qué período de tiempo, lo que facilitará la toma de decisiones final.

1.3. DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE LA TOMA DE DECISIONES

Haciendo un análisis de los diversos significados que asume la decisión - o la toma de decisiones, podemos ver que etimológicamente decidir viene - del griego *decidere* que significa cortar, resolver.

Literalmente, decidir significa desprender o, en su contenido práctico, - llegar a una conclusión.

Decisión, según el uso que muchos de nosotros hacemos de la palabra es un corte entre el pasado y el futuro: "cuando una persona decide, innova, -- destruye la posibilidad o el sentido de todo intento basado en un conocimiento pasado, por perfecto o completo que sea, del estado de cosas anteriores a su decisión encaminado a predecir cuál sería el estado o secuencia de estados de cosas posterior a ella; y por consiguiente crea alguno-nuevo". (8)

"La decisión es, por lo tanto, selección, pero no elección frente a una - previsión perfecta, no elección frente a una completa ignorancia.

La decisión es la elección afrontando una incertidumbre limitada". (9)

"En cada momento hay una multitud de posibles alternativas de acción a -- cualquiera de las cuales puede el individuo adaptar algún proceso: el número de alternativas se va reduciendo hasta que surge aquella que ha de - llevarse a cabo". (10)

Glover 1970 afirma que la decisión es la selección de alternativas fundamentadas en juicios. También puede describirse la actividad decisora como "El proceso mediante el cual se salvan obstáculos entre donde actualmente nos hallamos y dónde queremos llegar". (11)

(8) Mariasch M. O. y Bocardi E. R. Decisión y Organización Editorial Asociados S.R.L. Buenos Aires 1969

(9) Shackle G. L. Decisión, Orden y Tiempo Editorial; Técnicos Madrid 1966

(10) Terry F.R. Principios de Administración Editorial C.E.C.S.A. México 1977

(11) Vickers B. Decisión Processes in Visual Perception Editorial Academic Press Inc. London 1979

Desde el punto de vista de la gerencia. La toma de decisiones puede definirse como: "El proceso por el cual el gerente determina los procesos o - las actividades de transformación de un sistema social". (12)

Jiménez 1973. Concluye que la toma de decisiones es cuando "En presencia de una barrera, surge una serie de alternativas propias de cada persona - de acuerdo a sus experiencias, de las cuales solo una va a elegir para re solver la barrera y llegar a la meta". (13)

En el momento que en el proceso de análisis de un problema se elige de en tre varias alternativas o cursos de acción, se ha llegado al paso de to- mar una decisión. (14)

Hay decisión cuando siendo posibles varias respuestas, un sujeto debe elg gir entre ellas: conductas de decisión y con ductas de elección son aquí si nónimos. (15)

El proceso de decisión según Simón, cuando nos enfrentamos a un problema- que requiere una decisión, vamos en busca de alternativas hasta que halla mos una que es satisfactoria, una alternativa que encaja en y satisface a nuestros propios estándares subjetivos. En cuanto se ha hallado una al- ternativa o solución satisfactoria, podemos proseguir nuestra búsqueda -- simplemente para confirmar nuestra elección inicial. (16)

(12) Hernández y R. S. Ballesteros I. N. Fundamentos de Administración Editorial Interamericana México 1983

(13) Jiménez O. A. Curso de Toma de Decisiones. 1973

(14) Laffitte Breton L.M.E. Sistema Modular para Adiestramiento y Capa- citación de Supervisores Tesis de Licenciatura en Psicología México D.F. 1977

(15) Fraisse Paul Comunicación y Decisión Editorial Paidós México 1974

(16) Lungren Earl F. Dirección Organizativa. Sistemas y Procedimientos Logos Consorcio Editorial México 1976 Página 108

El esquema propuesta por John Deweys para la toma de decisiones incluye - las presiones inmediatas o las dificultades experimentadas por quien toma las decisiones, el análisis del problema y sus dimensiones básicas, la -- búsqueda de soluciones alternativas y la consideración de estas últimas. En cualquier caso específico, la naturaleza del problema, el contexto organizacional, las características personales de quien toma las decisiones entre etapas y la decisión final en sí. (17)

Una decisión es simplemente una selección entre dos o más líneas de acción diferentes. (18)

La toma de decisiones es un requisito previo o indispensable para la realización efectiva de toda acción. Es el resultado al cual llega el gerente con respecto a lo que él y sus subalternos deberían hacer algún tiempo--después. (19)

La toma de decisión es la selección de un curso de acción, entre varias - alternativas, siendo el núcleo de la planeación. (20)

Por lo anterior y tomando en cuenta que desde hace miles de años, los hombres toman decisiones ante las incertidumbres futuras, tales decisiones - con frecuencia han servido para separar hombre maduros de los inmaduros - en diferentes aspectos de la vida diaria, asimismo, las definiciones dadas al término toma de decisiones han evolucionado a través del tiempo, - es por eso que consideramos, haciendo un análisis de todas las definiciones descritas anteriormente la siguiente definición para nuestro estudio, enfatizando los principios de Norman R.F. Maier.

- (17) Katz Daniel. Kahn Robert. Psicología Social de las Organizaciones Editorial Trillas México 1981 Página 333
- (18) Riggs James. Modelos de Decisión Económica para G y I. Editorial Alianza 1973
- (19) Campean Navarro. Logro eficaz de los Objetivos en Toma de Decisiones. Tesis de Licenciatura en Psicología México UNAM 1980
- (20) Koontz Harid y O'Donnel Cyril. Curso de Administración Moderna Editorial Mc Graw-Hill México, D.F. 1980 Página 215

En el momento que surge un problema, el decisor tiene que utilizar su habilidad para producir una decisión que tenga calidad, tomando en cuenta todos los recursos necesarios para obtener información, sopesarlos y elegir sólo una alternativa en la solución del problema. (21)

(21) Definición operacional elaborada por las suscritas con base a Norman R. F. Maier. Toma de Decisiones en Grupo. Editorial Trillas México, D.F. 1983 Páginas 11 a 27

1.3.1, NATURALEZA DE LAS DECISIONES

"Una decisión es simplemente una selección entre dos o más líneas de acción diferentes. Sin embargo, la adopción de decisiones puede ser una experiencia llena de atractivos, de emociones e incluso fascinante. Hay elecciones que son triviales o casi automáticas; otras en cambio son de gran trascendencia. La mayor parte de las grandes decisiones presentan un aspecto de carácter económico; sea en nombre propio o sea en nombre de una organización, nos vemos constantemente en la necesidad de pronunciarnos acerca del uso más ventajoso de un número limitado de recursos. Por ejemplo: El Gerente de una Compañía Industrial examina un conjunto de proposiciones cuidadosamente dispuesta sobre la larga mesa de la sala de juntas, cada proposición representa muchas horas de trabajo de su personal técnico y es un plan detallado para el desarrollo de un nuevo producto. El gerente deberá seleccionar la propuesta que sirva mejor a los intereses de la Compañía, dentro de las restricciones impuestas por las limitaciones de recursos materiales y humanos, la competencia, las obligaciones legales, el capital disponible y los objetivos de la sociedad. Su decisión afectará a las actividades de cientos de personas. Toda persona encargada de tomar decisiones, el sujeto decisor, tiene varias alterantivas ante sí entre las cuales elegir; sus recursos son limitados y su objetivo es seleccionar la línea de acción más ventajosa".(22)

"El proceso más interesante que sirve de eje en la toma de decisiones es la elaboración de las políticas, generalizaciones anticipantes sobre lo que será la conducta organizacional y a un nivel que obliga a cambios en la estructura organizacional.

La elaboración de políticas incluye una categoría de decisiones: Aquellas situaciones dentro de la organización que afectan a la estructura de la misma; por consiguiente, crear una política es un aspecto del cambio organizacional: La toma de decisión. Elaborar una política también indica to

mar decisiones a un nivel de liderazgo que incluye alterar, originar o -- eliminar la estructura organizacional.

La toma de decisión puede ser vista desde tres perspectivas fundamentales: Cuán general o abstracta resulte la decisión; el grado de espacio organizacional interno y externo que la decisión afecte, y el período que tendrá validez la decisión, por ejemplo: Supóngase que el Administrador de una planta manufacturera anuncia que "todo empleado deberá marcar su tarjeta a las 8:30 a.m., sin excepción y durante todo el tiempo que la fábrica funcione". Esta política poco tiene de abstracta y sí se relaciona muchísimo con las dimensiones de tiempo y espacio organizacionales internos; por otra parte, véase este anuncio de un director de escuela a los miembros de un cuerpo docente: "Señores, mestra política es contribuir en todo lo que nos sea posible al desarrollo de los estudiantes".

Tal política resulta abstracta y general, tanto respecto al principio que se está enunciando como a los medios de llevarlo a cabo.

Combinar esas tres dimensiones permite diferenciar entre:

- a) La elaboración de una política como formulación de metas y objetivos sustantivos.
- b) La elaboración de una política como formulación de procedimientos y dispositivos para lograr metas y evaluar ejecuciones.
- c) Administración rutinaria o aplicación de la política existente a las funciones en marcha, y
- d) Decisiones residuales o ad-hoc, que afectan al espacio organizacional sin que sus consecuencias temporales vayan más allá del acontecimiento inmediato.

Está claro que las dos primeras categorías en la toma de decisiones se encuentran situadas en el campo de la formulación de políticas y representan el contenido principal de este aspecto. La tercera categoría, la administración rutinaria, no determina la política en ningún sentido del término, pues abarca las múltiples decisiones menores que permiten llevar a cabo la política existente. La clase residual de decisiones ad-hoc solo representa las políticas de la organización en un sentido negativo.

Tomar decisiones sin conocer cuáles serán las consecuencias indica falta de continuidad en la dirección organizacional; solo representan una elaboración de política en el sentido de que la organización no tiene ninguna. La advertencia rutinaria de que "no tome ésto como un precedente" es marca de fábrica de una gerencia temerosa de toda política. El hecho de que gran parte de las decisiones organizacionales valgan, sin embargo, como precedentes, refleja la necesidad de políticas, las cuales son inherentes a la naturaleza de las organizaciones". (23)

"La naturaleza de una decisión es la existencia de alternativas y el proceso de toma de decisiones selecciona de éstos el curso de acción que debe serguirse. Al evaluarse la calidad de lo deseado, inmediatamente se señala la necesidad de:

- a) Un propósito y
- b) Criterios para medir o comparar la conveniencia de las alternativas - en relación con el propósito

Tenemos alternativas y un objetivo que lograr y, necesitamos criterios de comparación, sin embargo, el proceso se vuelve más difícil al darse cuenta de que invariablemente se refieren a valores futuros y que, desafortunadamente tales valores a menudo entran en conflicto. Cada alternativa puede tener aspectos tanto deseables como indeseables, y estos valores en conflicto deben de ser ajustados. Dado que son resultados futuros los -- que se espera, ¿qué seguridad tenemos de obtenerlos? ¿cuál es la probabilidad de obtener resultados en cada alternativa? o viceversa, ¿cuál es el riesgo de no obtener el resultado predicho?. Realmente la ventaja final de las alternativas es el producto del beneficio relativo accesible y la posibilidad de lograrlo". (24)

(23) Obcit (17) Páginas 289 a 290

(24) Buffa Edwood S. Administración y Dirección Técnica de la Producción
Editorial Limusa Wily México 1966 Página 26

"Dentro del sistema de toma de decisiones se calculan los valores relativos predichos de las alternativas, de acuerdo con los criterios y valores Finalmente, la calidad de lo deseado relativo a las decisiones, se determina pesando los valores con la probabilidad de su realización.

La complicación de la toma de decisiones para un área determinada depende del nivel de conocimientos dentro del área y de la complejidad de las decisiones que se van a tomar.

Algunas veces los valores y criterios son claros y precisos, los datos fácilmente alcanzables, los valores futuros bastante pronosticables y los riesgos suficientemente claros. En tales casos, la toma de decisión parece científica, matemática, casi automática. En muchos otros casos, los criterios y valores son vagos y a menudo toman varias formas cuya comparación es difícil de establecer; la predicción del riesgo y la realización futura pueden ser aún más difíciles. Entonces el sentido común es el medio para balancear valores contradictorios, evaluar riesgos y, finalmente, seleccionar un método de acción; en todos los casos, sin embargo, la toma de decisión es un intento para escoger aquellos métodos de acción que -- son los más deseados, en los cuales la metodología científica se aplica y se utiliza al máximo y el juicio personal al mínimo". (25)

1.3.2. MODELOS PARA ENTRENAR EN TOMA DE DECISIONES

"En el fondo de toda planeación, lo que se persigue es llegar a una conclusión, es decir, a la selección de un método a seguir que, al final, debe ser elegido por el director como la solución más eficaz para alcanzar su meta y resolver sus problemas, que a la vez son los de la empresa. Tomar una decisión es requisito previo e indispensable para la realización efectiva de toda acción. Es el resultado al cual llega el gerente con respecto a lo que él y sus subalternos deberían hacer algún tiempo después.

Conviene anticipar que no se debe confundir la toma de decisiones que es la selección, de entre varias alternativas, de un curso de acción a seguir, con la solución de problemas, donde el principal objetivo está en hallar respuestas al planteamiento de una pregunta, y la cual frecuentemente implica una serie de subpreguntas, y que, al desarrollar la solución se eliminan los factores indeseables a la situación.

La actividad fundamental del dirigente de organizaciones debe estar avocada a la toma de decisiones, que normalmente serán ejecutadas por sus subordinados, y no a la resolución de problemas; tales decisiones pueden dedicarse a resolver:

1. Objetivos y subobjetivos de la organización
2. Acciones finales encauzadas a aplicar soluciones a asuntos que afecten a la marcha de la empresa
3. Política de la firma
4. Principios de responsabilidades sociales y éticas de la organización
5. Asuntos que originen luego una cadena de decisiones menores de la asociación
6. Relativo a estrategias y tácticas de la Institución

7. Asuntos de relaciones humanas del máximo nivel, o que afecten a sus subordinados inmediatos al organismo, con el asesoramiento de la Dirección de Personal.

La capacidad de los directivos, usando sus cualidades personales, debe concentrarse en ser aptos para tomar decisiones inteligentes, justas y éticas, con la rapidez indispensable, y ser también suficientemente flexibles para corregirlas y reconocer sus errores si fuera necesario. Por eso, el entrenamiento básico gerencial tiene que estar orientado hacia este fin, lo cual, naturalmente presupone contar con las informaciones exactas que permitan la adopción de decisiones, en la forma más simple, máxime cuando éstas, no solo afecten a los dirigentes de la organización, sino al personal en general y puedan ser fundamentales para el éxito o el fracaso de la firma". (26)

MODELO BASICO

Para tomar decisiones consiste en una serie de etapas, que se mencionan a continuación y que el jefe debe de seguir en un orden determinado:

1. Planteamiento del problema

La necesidad de tomar una decisión nace a menudo de una gran inquietud; algo parece que anda mal y que requiere corregirse o bien, quizá se está desperdiciando una oportunidad, si no se toma una decisión acertada.

El primer objetivo al plantear un problema es encontrar el hueco o la laguna que media entre lo que se desea que acontezca y lo que probablemente ocurriría si no se pone remedio; el segundo paso es encontrar la causa de esa laguna y/o de todo obstáculo que impida alcanzar las metas propuestas, y por último, se debe citar al problema específico, dentro del contexto de metas generales y del nivel más elevado en la organización, al hacerlo, podremos conocer cuáles son sus limi-

limitaciones en el aspecto de tiempo, de inversión o de personal que se requiere para resolver el problema de inmediato. (27)

Las causas o factores estratégicos que pueden provocar un problema -- pueden clasificarse en dos grupos: los esenciales, que han de tenerse en cuenta tal como son y se presentan, y los que han de ser modificados, para poder conseguir la finalidad deseada, siempre que aquellos permanezcan invariables. (29)

2. Análisis del problema

La siguiente etapa que debe seguir el directivo, después de plantear el problema, es la de reunir la información necesaria para la resolución de dicho problema. (29)

Para tomar una decisión cabal es necesario contar con la mayor información posible con objeto de poder juzgar que riesgo de error entraña la decisión que va a tomar, así como el grado de precisión y rigidez que contiene el método a seguir que va a proponer. (30)

3. Desarrollo de alternativas

Consiste en desarrollar soluciones alternativas, teniendo en cuenta -- que la decisión final no puede ser superior que la mejor de las alternativas tomadas en consideración; se debe adoptar como norma invariable el desarrollar varios cursos de acción para cada problema, pues --

(27) Newman W. H. Summer E. y Warren, K. E. La Dinámica Administrativa. Editorial Diana México 1979 Página 139

(28) Haimann Theo. Dirección y Gerencia, Editorial Hispano Europea España 1970 Página 153

(29) Ibid (28) 1970 Página 155

(30) Ducker, Peter F. Gerencia de Empresas. Editorial Sudamericana Buenos Aires, Argentina 1974 Página 353

es obligación de quien las tome, buscarlos y encontrarlos, evitando así la propensión a considerar que la solución que ve primero es la única posible. (31)

4. Evaluación de alternativas

El objetivo de la toma de decisiones es elegir, entre varias, la alternativa que proporcione la mayor cantidad de consecuencias favorables y la menor cuantía de resultados no deseables o desfavorables. Después de analizar las diversas alternativas, el jefe deberá comprobar cada una de ellas imaginando que fuera esa la adaptada, tratando de prever las probables consecuencias, propicias o contrarias de la puesta en práctica de cada una de ellas; una vez hecho ésto, estará en condiciones de compararlas entre sí. (32)

La evaluación de las alternativas puede utilizar las técnicas del análisis marginal, donde los ingresos incrementales se comparan con los costos incrementales, por lo tanto, cuando el objetivo es la maximización de utilidades, esta meta se alcanzará cuando los ingresos y los costos incrementales sean iguales. El análisis marginal se puede usar en la comparación de diferentes factores; tal vez, la utilidad real de éste, es resaltar la importancia de las variables en una determinada situación y quitar el énfasis en los promedios y constantes; este análisis, mostrará el camino si los objetivos son beneficios óptimos, estabilidad o durabilidad. (33)

5. Selección de la alternativa

Si el jefe ha realizado un trabajo adecuado, tendría varias alternativas para elegir, cualquiera de las cuales solucionará el problema, es rara la situación en que hay una solución, y solamente una, en reali-

(31) Ibid 1974 Página 359

(32) Obcit (28) 1970 Página 157

(33) Obcit (7) 1980 Página 186

dad, siempre que el análisis y evaluación del problema conduce a esta conclusión reconfortante, uno puede sospechar razonablemente que la solución no es otra cosa que un argumento posible para una idea preconcebida.

Existen cuatro factores que el directivo deberá tomar en cuenta para la toma de decisiones: riesgo, esfuerzo económico, elección del momento y limitaciones de los recursos. (34)

(34) Obcit (30) 1974 Página 411

COMO AYUDAR A GRUPOS A TOMAR DECISIONES

Existen cuatro pasos para llegar a decisiones colectivas que conduzcan a la acción:

1. Ver cuál es el problema
2. Considerar alternativas posibles
3. Llegar a una conclusión
4. Moverse hacia la acción

(Un bosquejo de procedimiento de decisión de grupo)

1. Ver cuál es el problema

- a) ¿Cuál es la situación? (qué quiere, por qué)
- b) ¿Qué factores en la situación son importantes y deben ser tomados en cuenta?
- c) ¿Cuáles son los problemas específicos por decidir?

2. Considerar alternativas posibles

a) Examen de posibilidades:

1. Encararse a la situación y el problema delineados, cuáles son - los posibles caminos de acción y las razones para cada uno.
2. Qué lazos parecen unir al grupo
Sobre que hay avenencia de hechos, principios y objetivos.
3. Cuáles son las diferencias principales, si las hay (sobre realidades, objetivos, principios, deseos)

b) Exploración de diferencias respecto a hechos y puntos de vista.

1. Qué información adicional se requiere
Cómo puede ser obtenida
2. Pueden ser discutidos por los distintos puntos de vista

3. Llegar a una conclusión

¿Qué decisión tomará mejor en cuenta los factores pertinentes, los --
propósitos y deseos del grupo, los varios puntos de vista?

¿Cuáles son las razones para esta decisión?

4. Moverse hacia la acción

a) ¿Cuáles son los sistemas y medios de poner en efecto la decisión?

b) ¿Cuáles son los pasos siguientes, de quién son las responsabilida-
des? (qué, dónde, cómo) (35, 36)

(35) Obcit 27 1972 Página 139

(36) Obcit 28 1970 Página 153

TEORÍA DE LAS PROBABILIDADES

Actualmente la teoría de las probabilidades desempeña un papel importante en el campo de los negocios, para ayudar a los gerentes en la toma de decisiones. Como vivimos en un mundo en el que el curso de los eventos futuros no puede predecirse con absoluta seguridad, lo mejor que podemos hacer es llegar a soluciones aproximadas basadas en la probabilidad de esos posibles eventos futuros. Damos cierto valor al factor de probabilidad, que puede variar de 0 a 1, el cero completamente pesimista y el uno totalmente optimista sobre la ocurrencia de determinado evento en ciertas condiciones. Cuando los individuos participan en la asignación de un factor de probabilidad a determinado evento, hemos llegado a aceptar como válida esa asignación de probabilidad.

La probabilidad puede basarse en datos históricos, en los sentimientos sobre algún acontecimiento o cualquier otra base. Como se tiene cierta idea del posible resultado de sus numerosas decisiones, a la larga pueden tomarse mejores decisiones si organiza su información y la considera en una estructura lógica de la teoría de la probabilidad.

Selección del mejor criterio

Se refiere a la toma de decisiones en condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre, dependiendo de lo que sepamos sobre el estado natural de las cosas, o sea, los estados de la naturaleza. Aunque esos tres tipos de toma de decisión tienen distinciones importantes en sus procesos de Toma de Decisión, todos emplean una matriz de pagos. Una matriz es un conjunto bidimensional de cifras ordenadas en renglones y columnas en la que cada renglón representa una estrategia disponible y cada columna representa el estado de la naturaleza. La anotación que se encuentra en la intersección de cada renglón y columna es el pago, o la medida de la utilidad del resultado específico que se obtiene para cada estrategia y para cada estado de la naturaleza. Esencialmente la matriz de pagos contiene todos los resultados posibles de un problema de negocios. El problema consiste en determinar cuál estrategia es mejor en vista de los estados de la naturaleza existentes o posibles.

Criterios de decisión en condiciones de certidumbre

La toma de decisión en condiciones de certidumbre ocurre cuando el que -- las toma conoce el estado natural que ocurrirá con absoluta certidumbre.

Criterio de decisión en condiciones de riesgo

La toma de decisión en condiciones de riesgo se refiere a la condición en que hay cierto número de estados de la naturaleza, y el que toma las decisiones conoce la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos. En los problemas de negocios se conocen las probabilidades de los estados respecto de la naturaleza, porque se basan en la experiencia pasada, lo queda por resultado una probabilidad objetiva.

Criterios de decisión en condiciones de incertidumbre

Se desconocen las probabilidades de que se presenten los diversos estados de la naturaleza. Los problemas de negocios de este tipo se presentan -- cuando no hay una experiencia pasada para determinar las probabilidades - de ocurrencia para los diversos estados de la naturaleza. Los problemas- asociados con un nuevo producto, el incremento de la capacidad de una fá- brica, o el lanzamiento de una nueva serie de bonos o acciones, son ejem- plos de Toma de Decisión en condiciones de incertidumbre.

El acceso a este tipo de toma de decisión es mucho más complejo que el caso de toma de decisión en condiciones de certidumbre o de riesgo. (37)

SISTEMA MODULAR PARA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES

I. ESPECIFICACION DEL CONTENIDO

En este punto se contempla la información relacionada con la solución de problemas, definiendo en primer término qué se considera como problema, así como los procesos psicológicos implicados en su solución. En segundo término se presenta la elaboración de objetivos o metas en las diferentes áreas de actividades del supervisor. En tercer término, se señala la identificación de las alternativas o cursos de acción en la solución de problemas, en un problema específico, y como último paso, se proporciona un sistema para la ponderación de alternativas, en un problema específico.

Estretegias

- a) Pasos en la resolución de problemas
- b) Procesos psicológicos implicados en la resolución de problemas

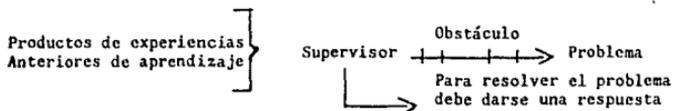
La conducta exitosa en el Supervisor depende entre otras muchas razones de la cantidad y calidad de sus decisiones. Sin embargo, esto no es frecuente que ocurra en nuestro medio, pues la mayoría preferimos esperar a ver que ocurre con un problema en lugar de comprometernos para resolverlo.

Cada vez que un individuo se encuentra en una situación novedosa, en la que esta motivado para alcanzar una determinada meta, y su avance esta bloqueado por algún obstáculo que necesita vencer, pero además carece de una respuesta conocida, se enfrenta a un problema.

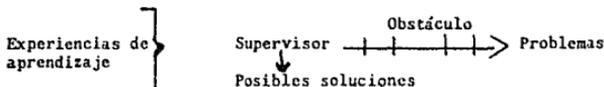
Para ver el obstáculo y llegar a solucionar el problema, y alcanzar una meta, es necesario dar una respuesta.

La solución del problema supone el desarrollo de algún modo de respuesta que eliminará el obstáculo.

Para eliminar el obstáculo se da una respuesta en la que se aprovechan -- los productos de las experiencias anteriores de aprendizaje y es en sí -- misma una experiencia de aprendizaje.



Esta respuesta es en sí misma una experiencia de aprendizaje. De acuerdo a estas experiencias de aprendizaje, formulamos algunas posibles soluciones al problema, y las ponemos a prueba.



Las posibles soluciones pueden ponerse a prueba, ya sea realizando o pensando en la solución propuesta.

A medida que vemos resultados parciales de esta posible solución, nuestra comprensión del problema aumenta.

Nuestras suposiciones posteriores van coincidiendo cada vez más con las exigencias de la solución, hasta que por fin, "lo tenemos".

Al ir probando las posibles soluciones de una manera gradual o controlada, así como también, el llegar repentinamente a la solución de un problema, constituye un proceso psicológico en la solución de problemas. (38, 39)

(38) Hilgard E. R. Bower G. H. Teorías del Aprendizaje Editorial Trillas, México 1976 Páginas 269 a 276

(39) Ruch F. L. Psicología y Vida, Editorial Trillas México 1974 Capítulo 10 Páginas 410 a 413

II. DETERMINACION DE OBJETIVOS

En un problema el individuo se encuentra en una situación novedosa y esta motivado para alcanzar una determinada meta. El principio básico de la fijación de metas u objetivos, es la evidente importancia de planear y medir en cada una de las áreas de responsabilidad los resultados a obtener. Estos resultados afectan directa y vitalmente la contribución del hombre a la organización.

1. Un sistema de metas debe otorgar a cada supervisor un medio para planear y medir su propia actuación y la de sus subordinados.
2. Le debe ofrecer algunas formas de saber cuándo se esta desviando de la meta u objetivo a tiempo de hacer algo para corregir sus errores.
3. El sistema de metas debe otorgar a cada supervisor un medio para planear y medir su propia actuación y la de sus subordinados y ofrecer información para corregir a tiempo sus errores.

En el sistema de fijación de metas u objetivos, el supervisor encontrará que hay cuatro categorías para caracterizarlas y son las siguientes:

Las actividades de rutina

Deben ser precisadas, pues al realizarlas descuidadamente podría tener grandes consecuencias, estas forman la base de una agrupación más ordenada de las funciones que permite desempeñarlas con más eficiencia.

En situaciones de emergencia

Una de las válvulas de escape, si se permite que existan, es la presentación de situaciones de emergencia que expliquen el por qué no se alcanzan los planes establecidos.

De actividades creativas

El establecimiento de metas y de objetivos creativos se pueden realizar -

por la introducción de nuevas ideas en la empresa, o bien analizando los resultados obtenidos en el pasado con la intención de mejorarlos en el futuro.

De desarrollo de personal

Para llevar a cabo las metas de desarrollo personal debe existir como primer paso una razón específica; el efecto que la meta va a tener sobre su rendimiento en el trabajo. (40, 41, 42)

- (40) Odione C. S. Administración por Objetivos
Editorial Limusa 1975 Capítulo 5 al 9 Páginas 95 a 154
- (41) Obcit (2) 1984 Páginas 114 a 115
- (42) Obcit (10) 1977 Páginas 89 a 94

III. ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

Identificación de alternativas

Mientras que una persona esta pensando en un problema y trabajando con la información que ha reunido, tal vez se le ocurran diversas maneras posibles de resolver el problema.

En el proceso de resolución de problemas rara vez se llega a una solución única, por lo general, nos encontramos con un grupo de soluciones o alternativas.

Por alternativas, se entiende los posibles cursos de acción que se presentan a las personas que realizan el análisis de un problema.

A cada alternativa o curso de acción van asociados una serie de posibles resultados.

Las alternativas o cursos de acción son aquellos que están directamente relacionados con el logro del objetivo conocido. Suponiendo metas y objetivos conocidos, el primer paso en el análisis de un problema es el desarrollo de las alternativas.

La habilidad para desarrollar alternativas es a menudo tan importante como el seleccionar correctamente entre ellos.

Si el supervisor no ha hecho el esfuerzo en considerar otros cursos de acción o alternativas frente a un problema, no puede saber si su decisión es la mejor posible.

Como primer paso debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo objetivo o meta que nos hemos propuesto, pero con diversas alternativas. (43, 44, 45)

Selección e instrumentación de alternativas

En el momento en que el proceso de análisis de un problema, se elige de -

(43) Obcit (7) 1980 Páginas 183 a 185

(44) Obcit (2) 1984 Páginas 136 a 139

(45) Ibcit (10) 1977 Páginas 89 a 94

entre varias alternativas o cursos de acción, se ha llegado al paso de tomar una decisión.

La toma de decisiones se refiere a problemas de decisión, aquellos que están más allá del tipo de problemas predictivos y de información.

1. Los problemas de decisión requieren que se haga una selección de las alternativas o cursos de acción de que se dispone.
2. Al llegar a la selección de una alternativa que es el paso de tomar una decisión, tenemos ya el material predictivo de cada alternativa - (criterio y resultados posibles)
3. Sin embargo, no tenemos aún la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué hacer?
¿Cómo hacerlo?
¿Quién?
¿Por qué hacerlo?
¿Cuándo hacerlo?
¿Dónde hacerlo?

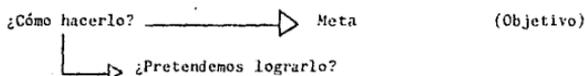
Al respondernos frente a la alternativa seleccionada todas estas preguntas, vamos poniendo en claro la INSTRUMENTACION de la alternativa.

4. La instrumentación de alternativa es necesaria para tomar una decisión.
5. Para tomar una decisión, es necesaria la instrumentación de la alternativa seleccionada para lo que nos contestaremos primero:

¿QUE HACER?

{ ¿Qué es lo que realmente pretendemos?
¿Qué meta nos proponemos alcanzar?
¿Qué es lo que se busca en determinada función?
¿Operación?

6. Cuando nos preguntamos ¿qué hacer? en cada alternativa, estamos llevando a cabo el primer paso de la instrumentación de alternativas.
7. El preguntarnos ¿qué hacer? es lo que realmente pretendemos, es la meta que nos proponemos alcanzar.
8. La meta que nos proponemos alcanzar está descrita cuando contestamos ¿qué hacer? en la instrumentación de cada alternativa.
9. La segunda pregunta en la instrumentación de alternativa es ¿cómo hacerlo?



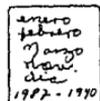
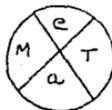
En forma
Integral?

Meta



De inmediato
A largo plazo

Parcial:



10. En la segunda pregunta ¿Cómo hacerlo? nos respondemos cómo pretendemos con la alternativa seleccionada lograr la meta.
11. ¿Pretendemos lograr la meta de inmediato?
Es tan importante la meta, qué es necesario para lograrla, resolverla de inmediato, o bien, podemos fijarla a largo plazo.
12. ¿Pretendemos lograr la meta de manera integral o parcial?
Una vez que hemos contestado qué hacer y cómo hacerlo en la instrumentación de alternativa, la siguiente pregunta será ¿Quién?

¿QUIEN?

- ¿Llevará a cabo la alternativa?
- ¿Un departamento?
- ¿Una sección?
- ¿Yo?

13. Para instrumentar cada alternativa, debe contestarse la pregunta ----
¿Quién la llevará a cabo?
14. Si se trata de una alternativa personal, es necesario contestarse - -
¿Quién la llevará a cabo?
15. Si se trata de una función natural de su Departamento, es necesario -
contestarse ¿quién la llevará a cabo?
16. En la instrumentación de alternativas, es necesario contestarse:
¿Qué meta nos proponemos alcanzar?
¿Cómo pretendemos lograr la meta?
¿Quién llevará a cabo la alternativa?
17. La cuarta pregunta a contestarse en la instrumentación de alterivas -
es:
¿Por qué se plantea esta alternativa?
18. Al preguntar por qué se plantea cada alternativa, estamos facilitando
la manera de cumplirla.
La quinta pregunta en la instrumentación de alternativas se refiere -
¿Cuándo cumplir la alternativa?, ya que necesitamos saber en qué tiem
po debemos resolver el problema.

¿CUANDO?

- ¿Ayer?
- ¿Hoy?
- ¿Mañana?

19. Debemos saber si la alternativa es urgente para resolver el problema urgente, o bien, saber si la alternativa se puede retardar para resolver el problema planteado. La última pregunta en la instrumentación de alternativas se refiere ¿a dónde se resolverá la alternativa?
20. Al contestarnos dónde en cada alternativa sabremos si puede resolverse en la propia sección o unidad, o bien, es necesario ir a la oficina de la Dirección. Al contestarnos dónde resolver la alternativa podremos estar seguros de ello.
21. Para la selección e instrumentación de alternativas, es necesario contestarse las siguientes preguntas para cada alternativa.
- ¿Qué meta nos proponemos alcanzar?
 - ¿Cómo pretendemos lograr la meta?
 - ¿Quién llevará a cabo la alternativa?
 - ¿Por qué se plantea esta alternativa?
 - ¿Cuándo resolveremos la alternativa?
 - ¿Dónde se resolverá la alternativa?
22. Estas preguntas pueden ser de gran ayuda en la Toma de Decisiones para concentrarse en los aspectos realmente importantes del problema, ya que nos permite seleccionar e instrumentar las alternativas adecuadas para resolver el problema.
23. Deberá observarse que en cualquier caso, ninguna de las alternativas puede ser enteramente satisfactoria, aún cuando ya la hayamos seleccionado, debe llevarse a cabo la instrumentación de alternativas. Es importante que para llegar a una buena decisión para resolver un problema, se planteen cuidadosamente las alternativas. Y a través de una cuidadosa selección e instrumentación de alternativas, podamos tomar una acertada decisión. (46, 47, 48)

(46) Obcit (2) 1984 Páginas 114 a 115

(47) Obcit (10) 1977 Páginas 89 a 94

(48) Obcit (7) 1980 Páginas 189 a 191

ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Una vez que se han identificado las alternativas y se han ponderado, solu-
cionado y planteado las condiciones necesarias para su instrumentación, -
el paso siguiente en la Toma de Decisiones es la evaluación de la deci-
sión.

1. En la evaluación de la decisión se establecen medidas para saber si -
la decisión tomada fue la mejor para solucionar el problema.
2. Las medidas que se establecen en la evaluación de las alternativas, -
son generalmente los resultados obtenidos con la decisión.
3. Es sencillo afirmar que las decisiones son evaluadas en términos de -
resultados obtenidos.
4. Para evaluar la decisión no solamente debemos tomar en cuenta los re-
sultados. El requisito es hacer comparaciones de otros factores an-
tes y después de la decisión.
5. En la evaluación de la decisión es necesario tomar en cuenta los re-
sultados obtenidos y hacer comparaciones con otros factores.
6. En la evaluación de la decisión al hacer comparaciones con otros fac-
tores es probable que haya conflictos entre ellos.
7. En la evaluación de la decisión es necesario tomar en cuenta los fac-
tores que están en conflicto.
8. En la evaluación de la decisión es posible hacer comparaciones exclu-
sivamente con factores tangibles y son aquellos que pueden medirse y-
ayudan a la evaluación de la decisión.
9. Los costos fijos y operativos son factores tangibles

10. La calidad que se fija en la producción es factor tangible.
11. La perseverancia del trabajador no es factor tangible
12. El tiempo o fecha determinado para cumplir el objetivo de producción es factor tangible.
13. Los factores tangibles pueden medirse. Los factores intangibles no pueden medirse.
14. En la evaluación de la decisión es necesario tomar en cuenta los resultados obtenidos y las comparaciones entre factores tangibles e intangibles.
15. Los resultados y la comparación entre factores tangibles e intangibles nos auxiliarán en la evaluación de la toma de decisiones.
La evaluación de la decisión será más precisa si con la decisión tomada se ha cumplido el objetivo del problema.
16. En el objetivo del problema planteado deben estar contenidos los factores a tomar en cuenta para la evaluación.
17. Si con la decisión tomada cumplimos el objetivo y este contiene factores intangibles cuantificados, la decisión puede ser evaluada.
18. Si con la decisión tomada cumplimos el objetivo y este contiene factores tangibles, la decisión puede ser evaluada.
Para evaluar una decisión tomada debe considerarse si se ha cumplido con el objetivo.
Si el objetivo contiene factores intangibles, cuantificada la decisión puede ser evaluada.
19. El sistema de evaluación de la decisión depende de los factores señalados en el objetivo, éstos deberán ser tangibles para que la decisión sea evaluada. (49, 50)

(49) Ibid (7) 1980 Páginas 185 a 189

(50) Obcit (10) 1977 Páginas 185 a 189

MODELOS MATEMATICOS

Los modelos matemáticos para su estudio se dividen en:

a) Cuantitativos y Cualitativos

Los problemas de investigación de operaciones que se ocupan de las -- cualidades o propiedades de los componentes se llaman modelos cuantitativos. Cuando construimos un modelo matemático e insertamos símbolos para representar constantes y variables (en gran parte números),-- llamamos a éste un modelo cuantitativo.

Se considera que una ecuación matemática es un modelo de ese tipo, -- porque representa una abstracción de las relaciones o condiciones entre constantes y variables, las fórmulas, matrices, diagramas o series de valores que se obtienen mediante procesos algebraicos son --- ejemplos comunes de modelos matemáticos cuantitativos.

b) Estandar y Hechos a la Medida

Se usan modelos estandar para describir las técnicas de investigación de operaciones; para usar esta técnica se insertan los números apropiados de un problema específico de negocios en el modelo estandar para obtener una respuesta, para producir técnicas hechas a la medida -- como los de análisis venture. La construcción de un hecho a la medida puede extender el tiempo y el costo para resolver el problema de -- modo aceptable.

c) Probabilísticos y Determinísticos

Los modelos que se basan en las probabilidades y en la estadística y que se ocupan de incertidumbres futuras se llaman probabilistas. Los modelos cuantitativos que no contienen consideraciones probabilísticas se llaman modelos determinísticos ejemplos de ellos son:

Ganancia nula, inventario, programación lineal y perk.

Aunque ambos modelos se ocupan de acontecimientos o eventos presentes y futuros, en los modelos deterministas se usan valores precisos y de terminados, mientras que éste no ocurre necesariamente en los probabi

lísticos. En vez de ello hay una base de experiencia pasada para calcular la probabilidad de que existan las condiciones pertinentes presentes y futuras en la toma de decisiones con incertidumbres.

d) Descriptivos y de Optimización

Los modelos descriptivos en el pasado se han usado para poder aprender más sobre algún problema, además uno de éstos modelos, pueden emplearse para mostrar más gráficamente la situación, para ver que forma puede arreglarse de nuevo y para determinar los valores de la misma que están implícitos en las circunstancias atenuantes, pero que no son claramente visibles para el observador, si hay selecciones el modelo las mostrará, y pueden ayudar al observador a evaluar los resultados de una selección sobre los de otra. El modelo descriptivo tiene la capacidad de solución. Sin embargo, en ese modelo no se hace intento alguno para escoger la mejor alternativa. Cuando se compara un modelo de optimización se hace un esfuerzo concentrado para llegar a una solución óptima cuando se presentan alternativas. Ya hemos mencionado anteriormente, que es posible no llegar a una solución óptima cuando se usa un enfoque demasiado estrecho dentro de un problema de investigación de operaciones. Cuando un modelo de optimización se usa en forma apropiada, suministra mejores alternativas de acuerdo con los criterios de entrada, por consiguiente un modelo de optimización se ocupa en una respuesta óptima mientras que el modelo descriptivo no intenta seleccionar la mejor alternativa, sino tan solo describir las selecciones presentes.

e) Estáticos y Dinámicos

Los modelos estáticos se ocupan de determinar una respuesta para una serie especial de condiciones fijas que probablemente no cambiarán significativamente a corto plazo. Un ejemplo es la programación lineal en que las restricciones fijan en términos de los requerimientos de un tiempo, de los productos individuales y de las horas disponibles por turno o corto plazo. Un modelo estático dará por resultado la mejor solución basada en esa condición estática. Sin embargo la capacidad -

de producción y los requerimientos de tiempo de los productos que pueden cambiar finalmente y lo hacen así debido a condiciones internas y externas.

Un modelo dinámico está sujeto al factor tiempo que desempeña un papel esencial en la secuencia de las decisiones.

Independientemente de cuales hayan sido las decisiones anteriores, el modelo dinámico nos permite encontrar las decisiones óptimas para los períodos que quedan todavía en el futuro.

f) Simulación y No Simulación

La simulación es un método que comprende cálculos secuenciales paso -- por paso, donde puede reproducirse el funcionamiento de problemas o -- sistemas de gran escala, en muchos casos donde ocurren relaciones complejas, tanto la naturaleza predecible como aleatoria, es más fácil -- preparar y pasar una situación simulada en un computadora, que prepara -- y emplear un modelo matemático que presenta o representa todo el -- proceso que se estudia. No obstante en otros casos donde no se dispone de solución analítica, se busca en la computadora una respuesta que mejore constantemente mediante la solución en serie de las alternativas, hasta que pueda aproximarse una solución óptima.

En un modelo de simulación los datos de entrada pueden ser reales o generados. Aunque algunos problemas se presentan para usar números aleatorios y datos empíricos en los modelos de simulación, otros muchos se presentan para los modelos no simulados, como los de optimización.

Estos que pueden utilizar o no la computadora, tienen técnicas preparadas especialmente para sus soluciones respectivas. Un modelo construído a la medida (para una solución específica) es el mejor enfoque cuando la simulación no es compatible con el problema de investigación de operaciones que se estudia. (51)

(51) Thierauf Robert J. y Grosse Richard A. Toma de Decisiones por medio de la investigación de operaciones Editorial Limusa México D.F. 1984 Páginas 24 a 28

LA TEORIA DE LA DECISION ESTADISTICA

Las decisiones estadísticas son el corazón de las decisiones relacionadas con la calidad de los productos y su control.

Por medio de las estadísticas, un gerente puede determinar los riesgos de la baja calidad que está dispuesto a tolerar y, con la ayuda de procedimientos adecuados para la toma de muestras, puede mantener la uniformidad de sus productos dentro de límites específicos, y sabe con qué frecuencia puede dejar pasar de manera errónea un defecto. En las operaciones de flujo continuo puede valerse de las estadísticas para saber cuándo se requiere hacer una corrección en el sistema. Fiándose de las estadísticas objetivas, puede evitar corregir el sistema de exceso cada vez que ocurre una fluctuación de menor importancia.

La predicción por medio de las estadísticas ofrece un procedimiento completamente racional para que un ejecutivo pueda reducir lo aventurado de su decisión frente a un medio incierto. Así, por ejemplo, por medio del análisis estadístico y una muestra adecuada de entrevistas bien puede obtener una apreciación más acertada de las probabilidades de que el público prefiera sus productos de la línea De Luxe a los de la línea Regular que la que podría obtener de su propia experiencia pasada o de su intuición. Pero aún así debe decidir si se atendrá a los dictados de sus resultados estadísticos o a sus propias corazonadas.

Los análisis actuariales y estadísticos hacen posible formular normas objetivas para decisiones que habrán de minimizar las posibilidades de incurrir en un error y aumentar las posibilidades de que sea tomada la mayor parte de la información relacionada con la decisión. (52)

(52) Brass, M. Bernard. Psicología de las Organizaciones.
Editorial CECSA Capítulo 10 Páginas 444 a 445

LA TEORIA DE LOS JUEGOS

La teoría de los juegos, en esencia, no es otra cosa más que la teoría matemática de las situaciones de conflicto. El objetivo de la teoría consiste en la elaboración de recomendaciones sobre la forma razonable de las acciones de cada uno de los contrincantes en el curso de una situación de conflicto.

Cada situación de conflicto tomada directamente de la práctica es muy compleja y su análisis se dificulta por haber muchísimos factores secundarios. Para hacer posible un análisis matemático de la situación es necesario prescindir de estos factores y construir un modelo simplificado y formalizado de la situación. A este modelo lo denominaremos "juego".

El juego se diferencia de una situación real de conflicto en que se realiza a base de reglas completamente determinadas. Desde hace mucho tiempo la humanidad emplea tales modelos formalizados de situaciones de conflicto denominado juegos, en el sentido estricto de la palabra. Pueden servir de ejemplos el ajedrez, las damas, los juegos de cartas, etc. Todos estos juegos tienen un carácter de emulación que transcurre de acuerdo con reglas conocidas y termina con la "victoria" (ganancia) de un jugador u otro.

Tales juegos, formalmente reglamentados y organizados de manera artificial, constituyen el material más adecuado para la ilustración y la asimilación de las nociones fundamentales de la teoría de los juegos. La terminología tomada de la práctica de dichos juegos se emplea también en el análisis de otras situaciones de conflicto: a los que participan en ellas se les llama condicionalmente "jugadores" y al resultado del encuentro, "ganancia". de una de las partes.

En el juego pueden chocar los intereses de dos o más contrincantes; en el primer caso el juego se llama "de dos personas"; en el segundo, "de varias personas". Los participantes de un juego de varias personas pueden formar coaliciones constantes o temporales. Cuando hay dos coaliciones constantes de un juego de muchos se convierte en uno de dos. La mayor importancia práctica la tienen los juegos de dos personas.

Comencemos la exposición de la teoría elemental de los juegos formulando ciertas nociones básicas. Veamos un juego de dos personas en el que parti

cipan los jugadores A y B que tienen intereses antagónicos. Por "juego" - comprenderemos un acto compuesto de una serie de acciones de los participantes A y B. Para que el juego pueda ser sometido a un análisis matemático, sus reglas deben de estar exactamente definidas.

Se entiende por reglas del juego el sistema de condiciones que determina - las posibles variantes de acción de las dos partes, la cantidad de información de cada parte sobre la conducta de la otra, la sucesión de las alternaciones de las "jugadas" (soluciones aisladas que se toman en el curso -- del juego) y también el resultado o el fin del juego al que conduce un determinado conjunto de jugadas. Este resultado (ganancia o pérdida) no --- siempre tiene una expresión cuantitativa, pero generalmente, estableciendo cierta escala de medidas, se puede expresar con un número definido. Por ejemplo, en el ajedrez puede atribuirse convencionalmente a la ganancia el valor de +1, a la pérdida -1, al empate 0.

Un juego se llama de suma cero si uno de los jugadores gana lo que pierde el otro, o sea la suma de las ganancias es igual a cero. En un juego de - suma cero los intereses de los jugadores son completamente opuestos. En - un juego de suma cero la ganancia de uno de los jugadores es igual a la ganancia del otro con signo contrario, es por eso evidente que al analizar - tal juego puede examinarse la ganancia de sólo uno de los jugadores. Supongamos que éste sea, por ejemplo, el jugador A. Para mayor comodidad a continuación denominaremos condicionalmente "nosotros" a la parte A y "el adversario", a la parte B.

La parte A (nosotros) la consideramos siempre "la que gana" y la parte B - (el adversario), "la que pierde". Es condición formal, evidentemente, no-significa que al primer jugador se le dé alguna preferencia real; fácilmente se ve que todo quede invertido al cambiar el signo de la ganancia por - el contrario.

Vamos a imaginar que el desarrollo del juego en el tiempo se compone de -- una serie de etapas o "jugadas" sucesivas. En la teoría de los juegos se denomina jugada a la elección de una de las variantes previstas dentro de las reglas del juego. Las jugadas pueden ser personales o de azar.

Se denomina jugada personal a la elección consciente por uno de los jugadores en la situación creada de una de las posibles jugadas y a su realización. Cualquiera de las jugadas en el ajedrez es un ejemplo de jugada personal. Al hacer la jugada siguiente el jugador elige conscientemente una-

de las variantes posibles de acuerdo a la disposición dada de las figuras en el tablero. El conjunto de todas las posibles variantes en cada jugada personal está determinado por las reglas del juego y depende de la totalidad de jugadas anteriores de las dos partes.

Se denomina jugada de azar a la elección que se realiza dentro de una serie de posibilidades no por la decisión del jugador, sino por algún mecanismo de elección casual (el lanzamiento de una moneda, los dados, la acción de barajar y repartir las cartas, etc.) Por ejemplo la entrega de la primera carta de uno de los jugadores en el preference, es una jugada de azar con 32 variantes de iguales posibilidades. Para que el juego este matemáticamente definido, sus reglas deberán indicar para cada jugada de azar la distribución de las probabilidades de las posibles salidas.

Hay juegos que pueden componerse solo de jugadas de azar (los llamados juegos de puro azar) o sólo de jugadas personales (ajedrez, damas). La mayoría de juegos de cartas pertenecen a los juegos de tipo mixto, que contienen jugadas personales y de azar.

Los juegos no solo se clasifican por el carácter de las jugadas (personales de azar), sino también por el carácter y por la cantidad de información que es accesible a cada jugador sobre las acciones del otro. Una clase particular de juegos la componen los llamados "juegos con información perfecta". Se denomina juego de información perfecta a aquel en el que cada jugador al hacer cada jugada personal conoce el resultado de todas las jugadas anteriores, tanto las personales como las de azar. Ejemplos de juegos con información perfecta son el ajedrez, las damas, también el conocido juego de "tres en raya", etc.

La mayoría de los juegos que tienen importancia práctica no pertenecen a la clase de juegos con información perfecta puesto que la incertidumbre sobre las acciones del contrario es generalmente un elemento substancial en las situaciones de conflicto.

Una de las concepciones básicas en la teoría de los juegos es la noción de "estrategia".

LLámese estrategia del jugador al conjunto de reglas que determina de una manera única la elección en cada jugada personal del jugador, dado en dependencia de la situación que se haya creado en el proceso de juego.

La noción de estrategia debe explicarse con más detalle.

Por lo general el jugador escoge la solución (la elección) en cada jugada-

personal durante la marcha del mismo juego en dependencia de la situación--concreta creada. No obstante, teóricamente las cosas no cambian si nos --imaginamos que el jugador toma todas estas soluciones de antemano. Para --eso el jugador debe establecer anticipadamente una enumeración de todas --las posibles situaciones que pueden aparecer en el curso del juego y pre--ver su solución para cada una de ellas. En principio (si no en la prácti--ca) esto es posible para cualquier juego. Si se acepta un sistema tal de--soluciones, ésto querrá decir que el jugador ha elegido una estrategia de--terminada. El jugador que ha elegido la estrategia puede ahora no partici--par personalmente en el juego y reemplazar su participación con una lista--de reglas que aplicará en su lugar alguna persona desinteresada (el árbi--tro). La estrategia puede ser también introducida en una máquina automática en forma de un programa determinado. En la actualidad es precisamente así como juegan al ajedrez las máquina computadoras electrónicas.

Para que tenga sentido la concepción de estrategia, es necesario que en el juego haya jugadas personales. En los juegos que están compuestos solo de jugadas de azar no existen estrategias.

En dependencia del número de posibles estrategias los juegos se dividen en "finitos" e "infinitos"

Llámesse finito al juego en el que cada jugador solo puede tener un número--finito de estrategias.

A un juego finito en el que el jugador A puede tener m estrategias y el ju--gador B, n estrategias se le llama juego de $m \times n$.

Veámos un juego de $m \times n$ de dos jugadores A y B (nosotros y el adversario). Designaremos nuestras estrategias por A_1 y $A_2 \dots A_m$ y las estrategias del adversario por B_1 y $B_2 \dots B_n$.

Si el juego se compone sólo de jugadas personales, la elección de la estra--tégia A_i , B_j determina de una sola manera el término del juego, nuestra --victoria. Lo designaremos A_{ij} .

Si el juego contiene jugadas de azar, además de las personales, entónces --la ganancia que producen las dos estrategias A_i , B_j es una magnitud aleato--ria que depende de los términos de todas las jugadas de azar.

En este caso el valor natural de la ganancia esperada es su valor medio --(la esperanza matemática). Emplearemos el mismo signo A_{ij} para ganancia --misma (en los juegos sin jugadas de azar) y para su valor medio (en los --juegos con jugadas de azar).

Supongamos que conocemos el valor A_{ij} de la ganancia (o de la ganancia media) en cada par de estrategias. Se pueden expresar los valores A_{ij} en forma de una tabla (matriz) en la que las líneas corresponden a nuestras estrategias (A_i) y las columnas, a las estrategias del adversario (B_j). Esta tabla se denomina matriz de pago o simplemente matriz del juego.

La matriz del juego de $m \times n$ tiene la forma siguiente:

A B	B1	B2	Bn
A1	a_{11}	a_{12}	a_{1n}
A2	a_{21}	a_{22}	
.
.
.
An	a_{n1}	a_{n2}	a_{nn}

Designaremos abreviadamente esta matriz del juego por A_{ij} .

Veamos algunos ejemplos elementales de juegos.

Ejemplo 1. Dos jugadores A y B, sin mirarse el uno al otro colocan en la mesa una moneda cada uno en posición de cara arriba o de cruz arriba, según su propio parecer. Si eligieron la misma posición (los dos pusieron cara o los dos cruz) entonces el jugador A se queda con las dos monedas, en caso contrario el jugador B se queda con ellas. Se debe analizar el juego y componer la matriz.

Resolución. El juego consta sólo de dos jugadas: la nuestra y la del adversario. Las dos son personales, este juego no pertenece a los juegos -- con información perfecta puesto que en el momento en el cual se hace la jugada el jugador no sabe lo que ha hecho el otro.

Como cada jugador tiene sólo una jugada personal, su estrategia es la elección en esta única jugada personal.

Nosotros tenemos dos estrategias:

A1 que es elegir la cara y A2, elegir la cruz. El adversario tiene también las mismas dos estrategias: B1 (cara), B2 (cruz). Así que este es un juego de 2×2 . Consideramos que la ganancia de una moneda se expresa con +1. La matriz del juego se representa aquí.

A \ B	B1 (cara)	B2 (cruz)
A1 (cara)	1	-1
A2 (cruz)	-1	1

En el ejemplo de este juego, a pesar de ser tan elemental, es posible aclarar ciertas ideas esenciales de la teoría de los juegos.

Comencemos suponiendo que este juego se hace una sola vez, entonces es evidente que no tiene sentido hablar de tales o cuales "estrategias" de unos jugadores más razonables que otros. Cada jugador puede elegir cualquier solución con el mismo motivo. Sin embargo, al continuar el juego la cosa cambia.

Realmente, supongamos que nosotros (el jugador A) elegimos cierta estrategia (digamos la A1) y nos atenemos a ella. Entonces ya por los resultados de las primeras jugadas el adversario adivinará nuestra estrategia y responderá de la manera menos ventajosa para nosotros o sea escogiendo la cruz. Estará claro que sería para nosotros desfavorable emplear siempre una misma estrategia: para no quedar con pérdidas tenemos que elegir unas veces cara y otras cruz. No obstante, si vamos a alternar la cara y la cruz con alguna sucesión determinada (por ejemplo una jugada si y otra no) el adversario también puede observarlo y responder a esta estrategia de la peor manera para nosotros. Evidentemente, el procedimiento de más seguridad que garantiza que el adversario no conozca nuestra estrategia es una organización de la elección en cada jugada en la que nosotros mismos no conocamos de antemano la solución (eso se puede asegurar, por ejemplo lanzando una moneda al aire). Así, con razonamientos intuitivos llegamos a una de las nociones esenciales de la teoría de los juegos, a la noción de la "estrategia mixta", o sea aquella en la cual las estrategias "puras" (en nuestro caso A1 y A2) se alternan aleatoriamente con determinadas frecuencias. En el ejemplo dado, partiendo del razonamiento de la simetría, está claro anticipadamente que las estrategias A1 y A2 deben alternar con ----

igual frecuencia: en juegos más complicados la resolución puede estar lejos de ser trivial.

Ejemplo 2. Cada uno de los jugadores A y B simultánea e independientemente apunta uno de los tres números: 1, 2, 3.

Si la suma de los números escritos es par B le paga a A en rublos esta suma y viceversa, si es impar, o sea, A le paga la suma a B. Se requiere analizar el juego y formar su matriz.

Resolución. El juego se compone de dos jugadas; las dos son personales. Nosotros (A) tenemos 3 estrategias: A1, apuntar el 1; A2, apuntar el 2; A3, apuntar el 3. El adversario (B) tiene las mismas tres estrategias.

Se trata entonces de un juego de 3×3 que tiene la matriz que aparece aquí.

A \ B	B1	B2	B3
A1	2	-3	4
A2	-3	4	-5
A3	4	-5	6

Evidentemente, como en el caso anterior, a cualquier estrategia elegida por nosotros el adversario puede contestar de la manera que peor nos afecte. En efecto si elegimos, por ejemplo la estrategia A1 el adversario siempre responderá a ella con la estrategia B2, a la estrategia A2 con la estrategia B3, a la estrategia A3 con la estrategia B2. De esta manera cualquier elección de una estrategia determinada inevitablemente nos llevará a la pérdida.

La resolución de este juego (o sea el conjunto de estrategias más ventajosas para los dos jugadores) se dará en el 5.

Ejemplo 3. Se encuentran nuestra disposición tres clases de armamentos: A1, A2, A3, el enemigo cuenta con tres clases de aviones B1, B2, B3.

Nuestro objetivo consiste en hacer blanco en el avión; el enemigo, en man

tenerlo a salvo. Se emplea al armamento A1 se hará blanco en los aviones de las clases B1, B2, B3, con las respectivas probabilidades 0.9; 0.4 y 0.2; con el armamento A2, las probabilidades serán 0.3; 0.6 y 0.8; con el armamento A3, serán 0.5, 0.7 y 0.2. Se requiere definir la situación en los términos de la teoría de los juegos.

Resolución. La situación puede examinarse como un juego de 3×3 con dos jugadas personales y una de azar. Nuestra jugada personal es la elección de la clase de armamento; la jugada personal del enemigo es la elección del avión que participará en el combate. La jugada de azar es el empleo del armamento; esta jugada puede acabar derribando o no el avión.

Nuestra ganancia será igual a la unidad si el avión ha sido derribado y será igual a cero en caso contrario. Nuestras estrategias son las tres variantes de los armamentos; las estrategias del enemigo, las tres variantes de los aviones. El valor medio de la ganancia para cada par dado de estrategias no es, ni más ni menos, que la probabilidad de que sea derribado el avión dado con el armamento dado. La matriz del juego se encuentra aquí:

A \ B	B1	B2	B3
A1	0.9	0.4	0.2
A2	0.3	0.6	0.8
A3	0.5	0.7	0.2

El objetivo de la teoría de los juegos es elaborar recomendaciones para obtener una actuación razonable de los jugadores en las situaciones de conflicto, o sea para definir "la estrategia óptima" de cada uno de ellos. En la teoría de los juegos se llama estrategia óptima de un jugador a aquella que al repetirse reiteradamente el juego garantiza al jugador dado la ganancia media máxima posible (o lo que es lo mismo, la pérdida media mínima posible).

Al elegir esta estrategia, el razonamiento básico esta en la suposición de que el enemigo es por lo menos tan razonable como nosotros mismos y hace todo lo posible para evitar que consigamos nuestro objetivo.

En la teoría de los juegos todas las recomendaciones se elaboran partiendo precisamente de estos principios; por consiguiente, en ella no se toman en cuenta los elementos de riesgo que inevitablemente están presentes en cada estrategia real, ni tampoco los fallos y errores de cada uno de los jugadores.

La teoría de los juegos, como cualquier otro modelo matemático de un fenómeno complejo, tiene sus restricciones. La más importante de ellas consiste en que la ganancia se reduce artificialmente a un solo número. En la mayoría de las situaciones de conflicto prácticas al elaborar una estrategia razonable se tiene que poner atención no solamente a uno sino a varios parámetros que son criterios del éxito de las medidas. No es preciso que la estrategia que sea óptima, según un criterio, sea también para los otros. No obstante, siendo conscientes de estas restricciones y por tanto sin atenerse ciegamente a las recomendaciones que se obtienen con los métodos del juego, se puede a pesar de todo emplear el aparato matemático de la teoría de los juegos para la elaboración si no exactamente de la óptima por lo menos de una estrategia "preferible". (53)

(53) E.S. Véntsel. Lecciones Populares de Matemáticas.
Editorial MIR, Moscú 1977 Páginas 7 a 15

A continuación se mencionan algunos pasos que se pueden seguir para tomar una decisión, tomando en cuenta la importancia que tiene el decidirse a tomar una decisión o bien, el decidir por una forma de decidir.

Pasos a seguir:

1. Establecer los objetivos. Identificación y problemas, criterios.
2. Establecer las alternativas viables y las consecuencias que puedan derivarse de cada una
3. Evaluar las alternativas a la luz de los criterios
4. Elegir la mejor forma de proceder, una forma que nos permita solucionar los problemas y alcanzar el objetivo.

Por otro lado, recordaremos la teoría clásica de la dirección, la cual suponía que el hombre atendía predominantemente a incentivos de orden económico, - que un hombre estaba dispuesto a trabajar mucho si con ello tenía ocasión de ganar más dinero. El concepto del "hombre económico" prevaecía también en la antigua teoría de la toma de decisión. Dentro de este contexto, se suponía que el hombre económico obraba de una manera racional cuando se enfrentaba a un caso de toma de decisión. Las suposiciones que justificaban esta actitud racional eran:

1. Que un hombre tenía pleno conocimiento de todas la alternativas viables y sabía las consecuencias a que cada una podía dar lugar en cualquier situación determinada.
2. Que le era dable mostrar sus preferencias según su propia jerarquía de valores
3. Que estaba en situación de escoger su alternativa. El dinero era lo -- que habitualmente se usaba como medida de valor por parte de la persona que había de tomar la decisión. Se consideraba natural que una persona estaría dispuesta a trabajar más intensamente si con ello conseguía ganar más dinero.

FACTORES LIMITATIVOS DE LAS DECISIONES

"Además de las dificultades que la interdependencia pone en nuestro camino para lograr una suboptimización satisfactoria para la organización, hay -- otras trabas que limitan el proceso de toma de decisiones como son los controles que incluyen las restricciones de índole legal, las normas morales- y éticas, las costumbres y reglas de la convivencia y las normas sociales- extra oficiales.

Restricciones Jurídicas
Normas Morales y Eticas
Normas y Reglas Metódicas
Normas Sociales Convencionales
Ambitos direccionales (elección
de maneras de obrar aceptables)

Una de las principales razones por las cuales no podemos tomar decisiones- simultáneamente para todos los subsistemas que componen el sistema, es que buena parte de los problemas sobre los cuales hay que tomar una decisión, -- particularmente a nivel superior de la gerencia, están mal estructurados. Tenemos pues que el riesgo y la incertidumbre caracterizan a los problemas mal estructurados. Por lo tanto, la clasificación de problemas sobre los- cuales hay que tomar una decisión, nos sugiere cuatro categorías problemas- de decisión sujetos a condiciones tales como certeza, riesgo, incertidum- bre, antagonismo o competencia.

La toma de decisión bajo riesgo, hay dos o más alternativas y dos o más es- tados de naturaleza, pero la probabilidad de acaecimiento de cada estado - de naturaleza se desconoce todavía.

En cuanto al caso relativo de la toma de decisión en la competencia, se su pone que el contrincante obre de una forma racional, como ocurre en un jugo. Si hay dos contrincantes la supuesta racionalidad hace que su selec- ción de estrategias sean predecibles. En consecuencia el resultado del -- juego también puede predecirse."

(54) Lindgren Earl F. Dirección Organizativa, Sistemas y Procedimientos
Logos Consorcio Editorial México 1976
Páginas 105 a 107 y 112 a 116

LAS DIMENSIONES DE LAS DECISIONES EFECTIVAS

Para estimar la eficiencia potencial de una decisión, hay que considerar -- dos dimensiones distintas: Una de ellas es la calidad objetiva o imperso-- nal de la decisión; la otra está relacionada con la aceptación, o sea, qué impresión les causa la decisión a las personas que deben llevarla a la -- práctica. El concepto que comunmente se tiene a cerca de las decisiones -- eficientes ha hecho que se dé mayor énfasis a la calidad. Este enfoque -- lleva a una consideración cuidadosa de los hechos que constituyen el caso. El consejo es , obtenga datos, sopéselos y estúdielos; después, decida.

Este énfasis especial es lo que hace suponer que solo hay una respuesta co rrecta a un problema y una sola decisión correcta a tomar. Aunque esta po sición es buena para asuntos tecnológicos que no implican a personas, no - puede suponerse que sea universalmente valida. Debido a esta posición, la gente se concentra en conseguir más información y supone que, cuando las de cisiones no dan buenos resultados, es porque seguramente se tuvo algún des cuido. Así, las naciones pueden debatir planes de paz para el mundo, trata ndo de llegar a la mejor decisión aunque la falla puede estar en otra -- parte. En resumen, en el momento en que interviene la conducta de la gen te, las opiniones y los sentimientos introducen una segunda dimensión.

Es importante distinguir claramente estas dos dimensiones, puesto que, las maneras de manejarlas son muy diferentes.

Si no se establece una diferenciación entre estas dos dimensiones, surgi-- rán complicaciones en la discusión, porque una persona puede utilizar el - término "bueno", por ejemplo, para describir la calidad de la decisión; -- otra, para calificar su aceptabilidad y una tercera puede esta pensando en los resultados, que dependen de las primeras características.

Las decisiones pueden gozar de diferentes grados de aceptación entre el -- grupo que debe llevarlas a al práctica. De ello se infiere que, como la - calidad es constante, la efectividad de las decisiones estará en función - del grado en que crean en ellas y les gusten a los encargados de ponerlas - en práctica.

Por consiguiente, la fórmula para tomar una decisión efectiva (DE) requeri ría el estudio de dos aspectos independientes de una decisión: a) Sus atri butos puramente objetivos e impersonales, o sea, lo que hemos definido co-

mo calidad y b) Su atractivo o deseabilidad para las personas que deben poner en práctica la decisión, lo cual hemos definido como aceptación. El primer aspecto dependen de la información objetiva (los datos del caso); - el segundo, de datos subjetivos (la impresión que tiene la gente). Dicho en forma sencilla, la relación podría expresarse como sigue:

DE = C X A

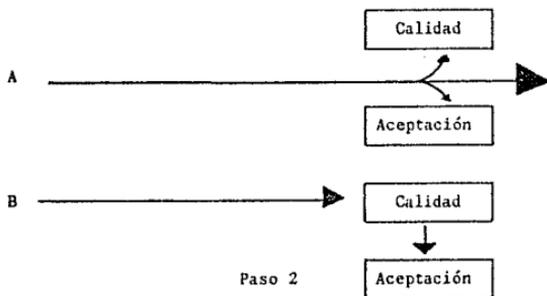
Esta distinción entre la calidad y la aceptación hace que cambie un poco el significado de expresiones como decisiones "buenas" y decisiones "correctas". El término "bondad" puede usarse para describir grados de calidad, aceptación o efectividad y, por ello, dice poco cuando se aplica a decisiones. De modo similar, al término "correcta" tiene diferentes dimensiones y, además de ello, es limitado porque es un término absoluto y no da lugar a decisiones moderadamente efectivas, a decisiones de mediana calidad, ni a decisiones parcialmente aceptables.

También debe reconocerse que el efecto de la aceptación sobre el desempeño variará entre un problema y otro. Es obvio que cuando la ejecución es independiente de la gente, la necesidad de que tenga aceptación es menor que cuando en la ejecución influyen las motivaciones y actitudes de la gente que debe llevarla a la práctica; sin embargo, el considerar la aceptación puede ser algo muy valioso en la solución de problemas de grupo, ya que si se tiene cierta preocupación en que los participantes queden satisfechos, esto puede influir en sus motivaciones y actitudes, lo cual, a su vez, influirá en su participación.

Si se piensa en los resultados a largo plazo, se podrá apreciar que, cuando una decisión perfectamente buena ha dejado insatisfecho un grupo, esto puede ocasionar que disminuya su rendimiento; por lo contrario, si el grupo ha quedado completamente satisfecho, tal circunstancia puede coadyuvar al mejoramiento de su rendimiento futuro.

Decimos que cuando uno se esfuerza para llegar a decisiones efectivas es necesario satisfacer esos dos criterios; pero, ¿pueden lograrse simultáneamente ambos objetivos? Por una parte, para lograr decisiones de alta calidad se requiere sabiduría, y ésta es producto de la inteligencia y del conocimiento. Por la otra parte, para que las decisiones gocen de alta aceptación exigen de satisfacción, y ésta es el producto de la participa-

ción e involucración en la toma de decisiones. Por tanto, el método que se siga para lograr calidad deferirá del método empleado para lograr aceptación; en realidad, se contraponen.



La calidad y la aceptación como objetivos. (A) El proponerse alcanzar los dos objetivos no obtiene ninguno de ellos. Esto es particularmente cierto cuando el propósito es bueno. Cuando uno va de la izquierda a la derecha y se acerca a los objetivos, se apartan más las direcciones en que éstos se encuentran. (B) El enfoque tradicional es buscar la calidad y así garantizar qué se obtenga.

Una vez que se logra esto, el interés se vuelve hacia la aceptación, que por ello se convierte en objetivo secundario. Esto significa que la persona responsable de las decisiones empleará todos los recursos que considere necesarios para obtener información, opiniones y puede hacer libre uso de expertos o consultores; sin embargo, la función real de la toma de decisiones depende exclusivamente del dirigente que a la postre sopesa las pruebas y decide. Una vez que se ha logrado una calidad satisfactoria, el siguiente paso que debe darse en este proceso es lograr que se acepte la decisión. (54a)

(54a) Norman R. F. Maier. Toma de Decisiones en Grupo
Editorial Trillas México 1980 Páginas 13 a 16

FORMULACION DE POLITICAS Y TOMA DE DECISIONES

Una política organizacional es solo una abstracción o generalización respecto a la conducta concomitante a un nivel que afecta estructuralmente a la entidad. Esas generalizaciones pueden realizarse retrospectivamente, - como cuando se reconoce una práctica vigente; sin embargo, elaborar una política es un proceso más interesante; anunciar de modo general cuál será - la conducta de la organización. En este sentido, elaborar una política es a la vez una categoría dentro de la toma de decisiones, un aspecto del cam bio organizacional y quizá la expresión más importante de liderazgo. Tres dimensiones caracterizan las decisiones organizacionales; nivel de generalidad o de abstracción, qué espacio organizacional se verá afectado y du ración; en base a ellas se proponen dos categorías principales de elabora- ción de una política: formulación de metas y objetivos organizacionales y - formulación de estrategias y procedimientos para evaluar el progreso log ra do hacia esas metas.

El hecho de formular una meta o varias metas organizacionales incluye afinar y aclarar los propósitos que la organización tiene en ese momento, --- agregar nuevos objetivos o eliminar los viejos, impulsar la prioridad de - los objetivos y alterar la misión principal de la organización. Se consi- derarán ejemplos de todas esas actividades a fin de elaborar una política. Los menos obvios son los grandes cambios en la misión organizacional, pues a ellos se opone toda la maquinaria estabilizadora de la organización en - si.

El tipo elaboración de una política dedicada a la estrategia y a la eva lua ción de la ejecución, en relación a metas aceptadas, incluye actividades - un tanto diferentes; elaborar un criterio para tomar decisiones y crear -- una retroalimentación que proporcione información sobre cuan adecuado es - el funcionamiento organizacional actual.

En principio, pueden crearse medidas de retroalimentación para cualquier - proceso organizacional interno y para cualquier transacción continua entre la organización y su ambiente. En la práctica, apenas se han desarrollado esas potenciales para usar datos pues, en general, solo se usan contabili- dad de costos, ventas, ganancias y crecimiento como mecanismos de retroali mentación, establecidos y mantenidos como una política. Esos recursos re-

sultan muy limitados en especial cuando el cambio tecnológico es rápido y continuo.

El hecho de definir la elaboración de una política como una categoría de la toma de decisiones, plantea cuestiones muy generales respecto a cómo se toman éstas, qué factores de situación afectan el proceso y que limitaciones inherentes presentan los seres humanos como resolventes en los procesos de decisión racional.

Las características personales, quien toma las decisiones y las limitaciones cognoscitivas de los seres humanos, afectarán al paso entre estas etapas y la decisión final en sí. Las limitaciones cognoscitivas de los seres humanos incluyen la determinación de los procesos mentales por la posición que se tenga en el espacio social, el hecho de identificarse con grupos de referencia externos, el de proyectar los valores y las actitudes propias, la tendencia a pensar de un modo indiferenciado o dicotomizado, a la miopía cognoscitiva y a confiar en ideas de casualidad excesivamente simples. (54b)

(54b) Katz Daniel y Kahn Robert L. Psicología Social de las Organizaciones
Editorial Trillas México 1981 Páginas 289 a 330

**1.4. ESTRATEGIAS QUE SE EMPLEAN EN LA
TOMA DE DECISIONES**

MODELO BASICO

ETAPAS

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
2. ANALISIS DEL PROBLEMA
3. DESARROLLO DE ALTERNATIVAS
4. EVALUACION DE ALTERNATIVAS
5. SELECCION DE LA ALTERNATIVA

FACTORES

RIESGO

ESFUERZO ECONOMICO

ELECCION DEL MOMENTO

LIMITACIONES DE LOS RECURSOS

SOLUCION

(Halman Theo 1970)

MODELO RACIONAL

ESTABLECER LOS OBJETIVOS

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS CRITICOS

ESTABLECER LAS ALTERNATIVAS
VIABLES

CONSECUENCIAS QUE PUEDAN DERIVARSE
DE CADA UNA

EVALUAR LAS ALTERNATIVAS A LA LUZ DE LOS CRITERIOS

ELEGIR LA MEJOR FORMA DE PROCEDER
UNA FORMA QUE NOS PERMITA SOLUCIONAR
LOS PROBLEMAS Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS

MOstrar LAS PREFERENCIAS SEGUN SU
PROPIA JERARQUIA DE VALORES

TOMAR EN CUENTA LOS FACTORES LIMITATIVOS DE LAS DECISIONES

RESTRICCIONES JURIDICAS

NORMAS MORALES Y ETICAS

NORMAS Y REGLAS METODICAS

NORMAS SOCIALES CONVENCIONALES

AMBITOS DIRECCIONALES

(ELECCION DE MANERAS DE OBRAR ACEPTABLES)

CONDICIONES

CERTEZA RIESGO INCERTIDUMBRE ANTAGONISMO O COMPETENCIA

DECISION

(Earl F. Lungren 1976)

MODELO DE UN SISTEMA MODULAR EN TOMA DE DECISIONES
PARA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE SUPERVISORES

ESPECIFICACION
DEL CONTENIDO

PASOS DE RESOLUCION
DEL PROBLEMA

PROCESOS PSICOLOGICOS
IMPLICADOS EN LA RESO-
LUCION DEL PROBLEMA

DETERMINACION DE OBJETIVOS

ACTIVIDAD DE
RUTINA

EN SITUACIONES DE
EMERGENCIA

LA ACTIVIDAD
CREATIVA

DE DESARROLLO
PERSONAL

IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS

SELECCION E INSTRUMENTACION DE ALTERNATIVAS

QUE HACER

COMO HACERLO

QUIEN

POR QUE HACERLO

DONDE HACERLO

ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS

CONCORDANCIA CON LOS FACTORES DE OBJETIVOS

DECISION

(Laffitte Ma. Eugenia 1976)

MODELO DE PROBABILIDADES

HISTORIA

SELECCION DEL MEJOR CRITERIO

ESTADO NATURAL DE LAS COSAS-MATRIZ DE PAGOS-RESULTADOS POSIBLES

ESTRATEGIA POSIBLE O EXISTENTE

CRITERIO DE DECISION EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE

QUIEN TOMA LA DECISION

ABSOLUTA CERTEZA

CRITERIO DE DECISION EN CONDICIONES DE RIESGO

PROBABILIDADES DE OCURRENCIA

EXPERIENCIA PASADA

PROBABILIDAD OBJETIVA

CRITERIOS DE DECISION EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE

DESCONOCIMIENTO DE PROBABILIDADES

NO EXISTE EXPERIENCIA PASADA

SITUACIONES COMPLEJAS

TOMA DE DECISIONES

(Haiman Theo 1970)

MODELO DE DECISIONES COLECTIVAS

1. VER CUAL ES EL PROBLEMA

CUAL ES LA SITUACION - LOS FACTORES IMPORTANTES - PROBLEMAS ESPECIFICOS

2. CONSIDERAR ALTERNATIVAS POSIBLES

EXAMEN DE POSIBILIDADES - POSIBLES CAMBIOS - LAZOS DE GRUPO
DIFERENCIAS - EXPLORACION - DISCUSION - INFORMACION

3. LLEGAR A UNA CONCLUSION

QUE DECISION - FACTORES - PROPOSITOS - PUNTOS DE VISTA
RAZONES PARA LA DECISION

4. MOVERSE HACIA LA ACCION

SISTEMAS - MEDIOS - PASOS A SEGUIR - DE QUIEN ES LA RESPONSABILIDAD

QUE - DONDE - COMO

SOLUCION

(Newmail Sumer 1972)

1.5. FACTORES PSICOLOGICOS QUE AFECTAN LA TOMA DE DECISIONES

FACTORES PSICOLÓGICOS QUE AFECTAN LA TOMA DE DECISIONES

Se dice, según diversos autores (Koontz 1978. Buffa 1966. Mann 1972) que-- la toma de decisiones está llena de obstáculos psicológicos, de los cuales se mencionan algunos a continuación.

Enfermedad de Hamlet

Para algunos individuos, comprometerse a seguir un curso de acción va en - contra de su personalidad. Son por lo general más pensadores que hombres - de acción, y por ello les resulta difícil tener que actuar.

Apremio

En este punto se habla de que hay personas que se ven impulsadas a tomar - decisiones, a actuar con frecuencia prematuramente y sin haber hecho las - necesarias consideraciones del problema que se le presenta.

Ansiedad

Algunas personas se sienten incomodas en las situaciones en que es necesaria tomar alguna decisión; temen la posibilidad de "cometer errores" y --- tienden a distorsionar las consecuencias de una dirección que no sea per---fecta.

Apatía

Este factor psicológico se muestra como una falta de inclinación a actuar, como una tendencia a diferir la toma de decisiones.

Valores Personales

Los sistemas de valores personales citados por Terry, influyen en:

- a) "La perfección que un decisor posee de las situaciones y los problemas que se le presentan.

- b) Influyen asimismo en las decisiones adoptadas por los decisores
- c) También influyen en la forma cómo los individuos observan a otros individuos.
- d) Influyen tanto en la percepción del éxito individual alcanzado por decisión acertada, como en sus logros obtenidos". (55)

Además de los anteriores, otros factores que encontramos en la vida cotidiana y laboral que obstaculizan la toma de decisiones, podrían ser:

- Por naturaleza pueden tener prejuicios personales ante un problema que nos puede llevar a un enfoque equivocado del mismo problema.
- Suponer que un problema es simple, que no requiere una definición o -- pensar que es más simple de lo que es, no dándole la importancia debida.
- No distinguir la diferencia entre síntomas evidente y causas reales, - como se dice en el lenguaje popular "lléndose con la finta".
- No considerar todos los aspectos relacionados
- Tratar de huir del problema en vez de atacarlo de frente
- No tener acceso a información necesaria
- Estar tan preocupado en otro problema, que no le da la debida atención
- Estar tan cansado con tus ideas que no aceptas otras posibilidades más, ni siquiera abres la puerta a su existencia.
- Optimismo irreal
- Falla para distinguir entre hechos y suposiciones

(55) Obcit (10) 1977 Páginas 39 a 42

A P O R T A C I O N E S

CAPITULO I

Con base a los autores que hemos revisado en este capítulo I y a la experiencia directa e indirecta que hemos vivido al realizar este trabajo, -- consideramos que el factor más importante para el éxito o fracaso de un administrador o de una persona común, es su habilidad para tomar decisiones.

El punto de apoyo para la toma de decisiones, lo podemos encontrar en el proceso administrativo ya que éste contempla todas las etapas incluyendo la previsión, la planeación, organización, integración, dirección y control, cada una de estas etapas van a dar respuesta a las interrogantes -- ¿ qué puede hacerse ? , ¿ qué se va a hacer ? , ¿ cómo se va a hacer ? , ¿ con qué se va a hacer ? , a la Dirección le corresponderá ver que se haga y -- por último en la parte del control investiga en concreto cómo se ha realizado. Para nuestro estudio enfatizamos la relación que existe entre la planeación y la toma de decisiones ya que es el punto de partida para la realización de algo conocido que ya está contemplado en nuestros planes, -- ello no quiere decir que tengamos que ser rígidos en la realización de -- los mismos, sino que con base a los planes formulados, podemos ir corrigiendo o modificando algunos aspectos que no cambien el objetivo de lo -- que pretendemos. Esto no sólo se utiliza en la empresa, sino que podemos hacer uso de dichas estrategias en nuestra vida cotidiana, de tal forma -- que sirva para tener mejor calidad de vida a nivel laboral y personal -- puesto que es una realidad el hecho de enfrentarnos a problemas de diferente índole, empero una adecuada toma de decisiones nos hará sentir mejor tomando en cuenta que tenemos la posibilidad de ganar o perder, sin -- embargo habremos hecho lo que consideramos más correcto o simplemente lo que hemos querido hacer.

Las estrategias en toma de decisiones nos van indicando el camino a seguir, nos abren la brecha para tomar una decisión, de tal forma que inhi-

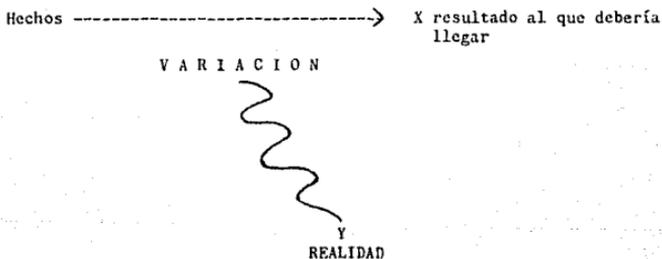
ciertos temores o prejuicios que pudiéramos tener en el momento de tomar - una decisión; asimismo la toma de decisiones no se hace en forma impulsiva o precipitada sino en base a los antecedentes que ya se tienen acerca del problema y no por "pura corazonada". Nosotros, todos los seres humanos to mamos decisiones, éstas parten desde la más simple, como pudiera ser ir a visitar a una amiga hasta la más compleja como la guerra de las Malvinas o el posible estallido de una bomba atómica. La toma de decisiones esta en cada individuo y va a darse de acuerdo a su experiencia, a sus vivencias, a su aprendizaje, a sus normas morales y éticas pero sobre todo a la habilidad y creatividad que tenga en las mismas, todos tomamos decisiones.

Aquí contemplamos cómo un problema es la búsqueda de algo que no se tiene, un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de al gún fin, para aclarar mejor ésto, nos preguntaremos.

¿Qué es un problema?

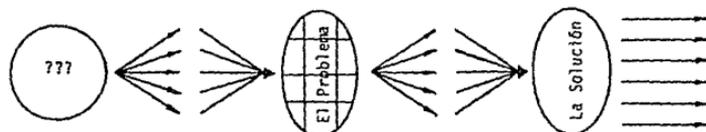
Desviación: cambios entre lo que deberíamos alcanzar y lo alcanzado

Es la desviación de una serie de hechos de lo que se trata de resolver por medio de procedimientos científicos para llegar a un resultado.



Al haber una desviación existirán problemas.

En el siguiente diagrama podremos apreciar el proceso del manejo y solución de un problema complejo:



I	II	III	IV	V	VI
Un enredo	Búsqueda de Hechos	Selección de Hechos que definen el problema	Búsqueda de posibles soluciones	Se perfila la solución viable	Implementación de la solución

Los pasos II y IV proceden a base de pensamiento divergente. Hay que ir a la caza de indicios, de síntomas, de posibilidades, como va el detective en busca de los orígenes de un delito.

Es simplista pensar que los problemas "están ahí" como realidades físicas-tangibles.

No; los problemas hay que descubrirlos y formularlos. La capacidad para detectar problemas es uno de los aspectos definitorios de la conducta creativa.

Los pasos III y V manejan sobre todo el pensamiento convergente, porque, de una panorámica amplia, se requiere seleccionar evaluando, juzgando, sintetizando, descartando, hasta perfilar una solución muy concreta, o tal vez la solución correcta. El paso VI, el de la ejecución, es hasta cierto punto un apéndice, pero importantísimo. Puede incluir complejas actividades y largos procesos, que terminan con la confrontación de lo hecho con lo planeado y, eventualmente, con la aceptación o rechazo por parte de las personas involucradas.

En lo esencial, el proceso de la solución de problemas es natural al ser humano: innato, espontáneo, instintivo, no aprendido. Pero obviamente se puede potenciar y afinar, pues es sujeto de educación.

Uno de los pilares de todo el proceso es la información. No basta que sea abundante, sino que sea verdaderamente plural y heterogénea: veinte fotografías de la fachada de un edificio son menos informativas que otra serie de diez, si estas últimas captan los diversos ángulos del exterior y del interior.

Ahora fácilmente se entiende y se acepta que la información debe ser interdisciplinaria, para no correr el riesgo de estrechez. Pero con la misma facilidad se olvida que en muchos problemas debe ser además interideológica, es decir, no limitada a la propia línea de pensamiento. Incontables personas dedican cándidamente muchísimo tiempo de estudio. A reforzar sus propios prejuicios y distorsiones. Lo que sucede es que, en forma inconsciente, se tiende a confundir la defensa de los intereses con la búsqueda de la verdad.

Si el conservador y tradicionalista no tiene en cuenta los puntos de vista del liberal (modernista, progresista); el capitalista los del marxista; el católico, los del protestante; el anciano los del joven; el burócrata los del libre empresario; el patrón los del obrero, etc., entonces la misma erudición viene a ser paliativo de prejuicios, refuerzo de estrecheces y enemiga del diálogo, de la verdad y de la creatividad.

Todo lo que es ideología es dominio no sólo de la inteligencia, sino también de la emotividad, no sólo de la conciencia clara, sino también del inconsciente. Y de este modo nunca podrá ser automática la aceptación de la verdad ante el solo brillo de los argumentos categóricos.

Creer que la solución de problemas es asunto de lógica y de recetas, equivale a olvidar que el ser humano es un manojito de emociones y de prejuicios y que en las biografías individuales suelen ser más importantes las actitudes que las habilidades y los conceptos y las técnicas, no obstante, es importante tomar en cuenta los pasos que pueden seguirse en la solución crea

tiva de problemas por lo que a continuación mostramos un ejemplo a seguir:

DESVIACION ----- PROBLEMA

SITUACION

PROBLEMA

PROBLEMA PRIORITARIO

CAUSAS POSIBLES

CAUSA MAS PROBABLE

ACCION CORRECTIVA ESPECIFICA

DESVIACION

- Cuan urgente
- Cuan grave
- Hacia dónde tiende y cuál es su potencial de crecimiento?

PARA ESPECIFICAR UN PROBLEMA?

- Qué es la desviación
- Dónde se localiza
- Cuándo aparece
- Magnitud

79
ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

	ES	NO ES	DISTINCION	CAMBIO
QUE				
DONDE				
CUANDO				
ALCANCE				
POSIBLES CAUSAS VERIFICAR				

MANEJO DE PROBLEMAS

- Conoces lo que anda mal antes de corregirlo
- Especificar el problema para buscar las causas
- Verificar la causa
- Adoptar la "mejor" manera de corregir el problema

SI HAY AUSENCIA DE SISTEMATIZACION, ENTONCES HABRA:

- Ineficiencia
- Derroche
- Falta de objetivos claros
- Falta de criterio de desempeño (indica si cumplimos cada una de nuestras alternativas)

DEFINIR LA SISTEMATIZACION ACTUAL

Qué factores contribuyen a ella, por qué es insatisfactorio el marco del problema, conocer el problema.

- Distorsión (confunde la situación)
- Paquete de problemas (supone existe una causa común)
- Desviación (lo alcanzado y lo que deberíamos alcanzar)
- Información defectuosa (información abundante, no sistematizada)

La importancia que observa la toma de decisiones para cualquier organización es fundamental, ya que en cualquier organización la toma de decisiones, es constante y debe de ser ésta la más adecuada para su buen funcionamiento; de acuerdo a lo anterior y al estudio realizado, encontramos que es de vital importancia, el comprometerse consigo mismo en la realización de lo planeado, o sea responsabilizarse de los hechos que tenga la toma de decisiones.

Otro aspecto interesante es la motivación que se tenga para resolver el problema, pues ésta es la que va a mover nuestras directrices; otorgándonos resultados efectivos y gratificantes

C A P I T U L O II

ENTRENAMIENTO ASERTIVO

2.1. DEFINICION DEL CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO

- a) Asertividad viene del latín assertus, y se refiere a la acción de --- afirmar, poner en claro. Es la expresión congruente de nuestros pensamientos, deseos, derechos, sentimientos, necesidades y decisiones, aprendiendo a actuar responsablemente de acuerdo a nuestra vivencia personal y única, respetando la vivencia de los demás. (56)
Así, encontramos que la conducta asertiva se ha definido de las siguientes formas:
- b) Persona excitativa como "directa", responde sinceramente a su ambiente... toma decisiones rápidas y le gusta la responsabilidad; sobre todo, la persona excitativa se halla libre de ansiedad es realmente feliz. (57)
- c) Expresar en forma verbal y no verbal; sentimientos de hostilidad y -- oposición, cólera y molestia a la vez que sentimientos positivos de ternura, amistad y afecto. (58)
- d) Habilidad para hacer respuestas de autoengrandecimiento mejor que de abnegación y respuestas de decisión en situación de conflicto. (59)
- e) La conducta que permite a una persona actuar para su propio interés, iniciada por ella misma. Sin la demanda de ansiedad al expresar sus derechos sin destruir los de otros. (60)

(56) Arrangoiz D. y Aguilar. Planeación Vida y Carrera Editorial Trillas México 1983 Página 81

(57) Salter A. Conditioned Reflex Therapy. Nueva York Capricorn 1949 Página 43

(58) Multer y Dorna. Research Issues In Assertive Training Psychological Bulletin 1976 Página 1081

(59) Goldstein, Martens. Research Issues in Assertive Training (Psychological Bulletin) 1976 Página 1082

(60) Alberti y Emmons. Your Perfect Right; a Guide To assertive Behavior San Luis; Impac 1974 Página 34

- f) Es la habilidad para buscar o aumentar el estímulo reforzante en una situación interpersonal a través de una expresión de sentimiento o de seos, aún cuando tales expresiones corren el riesgo de perder el reforzador o ser castigados. Puede expresar sentimientos positivos o negativos.
- Puede dirigirse a varios objetivos, dependiendo del valor del individuo. El grado de asertividad puede medirse por la eficacia de las respuestas en producir, mantener o aumentar el reforzador. (61)
- g) La aserción es la expresión de sentimientos y pensamientos en forma directa, honesta y apropiada, sin violar los derechos de los demás, describiendo sus conductas en vez de criticarlas. (62)
- h) La persona asertiva posee cuatro características; se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos, puede comunicarse con personas de todos los niveles en forma abierta, directa, franca y adecuada, tiene una orientación activa en la vida, va tras lo que quiere, actúa de un modo que juzga respetable al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones, pero siempre lo intenta con todas las fuerzas. (63)
- i) Es la manifestación clara y directa de lo que los sujetos desean y no desean cuando se asocian con otros. Esto no implica que siempre obtengan lo que pretenden sino solo que expresen sus objetivos y traten de alcanzarlos. (64)

- (61) Rich y Shoereder. Research Inssues in Assertive Training (Psychological Bulletin) 1976 Página 1096
- (62) Lange y Jakobowski. Responsible Assertive Behavior Reseach Press, 1976 Página 239
- (63) Fensterheim y Baer. No diga si cuando quiera decir no México Editorial Grijalbo 1977 Página 27
- (64) Ellis y Abrams. Issues In Assertive Training Psychological Bulleti 1976 Página 1082

- j) Expresión abierta, calmada, de preferencia mediante palabras, acciones de tal manera que provocan que otros la tomen en cuenta. (65)
- k) Es toda expresión socialmente aceptable de derechos sentimientos y necesidades. (66)
- l) Es la expresión adecuada dirigida hacia otra persona de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad. (67)
- ll) Es la conducta interpersonal que implica la expresión honesta y relativamente recta de los actos de la conducta. (68)

Al igual que la conducta asertiva, hemos encontrado que algunos autores -- han definido el Entrenamiento Asertivo así:

1. El entrenamiento asertivo, es el procedimiento por medio del cual se -- habilita una persona a actuar en su mayor interés, controlando ella -- misma su ansiedad, y expresando sus derechos sin destruir los derechos de otros. (Albert y Emmons 1974) (69)

- (65) Mc Donald. Validación de Habilidades de Conversión en Adolescentes. Farmaco-Dependientes. (Tesis Profesionales UNAM 1983)
- (66) Wolpe J. The Practice of Behavior Therapy Stanford University Press California 1977
- (67) Wolpe Joseph. Psychotherapy By Reciprocal Inhibition. Stanford University California 1966
- (68) Rims C. D. y Master C. J. Terapia de la Conducta Técnica y Hallazgos Empíricos 1980
- (69) Obcit número (5) 1974

2. El entrenamiento asertivo es la meta que todos los terapeutas quieren lograr alcanzar en cada una de sus sesiones, para conseguir una expresión de movimiento, que lleva a una existencia más apasionante a causa de las relaciones personales más íntimas y más profundas que se puedan establecer. (Herbert Fensterheim 1982) (70)
3. El entrenamiento asertivo, tiene su importancia al aprender a enfrentarse con problemas y/o conflictos de la vida social y con la gente -- que se los plantea. (Manuel Smith, 1979) (71)

Al revisar las diferentes definiciones y descripciones del entrenamiento asertivo y asertividad, se observa que los autores tomaron en cuenta distintas características, algunas semejantes, otras incompletas o imprecisas, sin embargo, siempre trata de conseguir el autoconocimiento, crecimiento y desarrollo personal, a través de la expresión honesta de las emociones, sentimientos y pensamientos en las áreas social y laboral, la aplicación de la asertividad puede verse reflejada en las buenas relaciones interpersonales que mantengan las personas que se encuentran laborando en forma conjunta, no se puede concebir la posibilidad de que el hombre viva aislado, puesto que es un ser sociable, no puede vivir apartado de los demás, ya que tiene necesidades de relaciones con el mundo entero, por tal motivo siempre estará tratando de mejorar los vínculos que le han de permitir buenas relaciones con los de más. Algunos autores caracterizan a la conducta asertiva con dos tipos de componentes (verbales y no verbales) los cuales están condicionados por el aprendizaje social y pueden modificarse, incrementarse o extinguirse a través de un entrenamiento.

(70) Obcit número (8) 1977

(71) Smith J. Manuel Cuando digo no me siento culpable
Editorial Grijalbo

Con base a las aseveraciones de los autores anteriores se propone la siguiente definición para este estudio:

"La conducta asertiva es una habilidad que el sujeto adquiere para comunicarse y relacionarse estableciendo la libertad de decidir y responder eficientemente, la cual le permite fortalecer sus acciones en el ámbito laboral en la solución de problemas para lograr sus metas mediante un entrenamiento". (72)

(72) La Definición Operacional.

2.2. EL FONDO TEORICO DEL ENTRENAMIENTO ASERTIVO

Para entender las bases teóricas del entrenamiento asertivo, revisaremos - las teoría del aprendizaje de Ivan Pavlov. En los Estados Unidos, el - - Psicólogo Ruso es conocido más bien por el experimento de principios de si glo, con el perro, la carne y la campana. El demostró que la conducta (en este caso la salivación) provocada por la presencia de un estímulo (alimento) podría ser provocada por la presencia de otro estímulo (la campana) si el segundo se asociaba con la comida (polvo de carne). Eventualmente la - campana sola hace salivar al perro.

Este nuevo reflejo aprendido es llamado reflejo condicionado.

Este famoso experimento ha dado, en general, a la gente una falsa impre-- sión de la psicología pavloviana, de tal manera que piensan de ella como una aplicación mecánica a la concepción de la conducta humana.

En realidad Pavlov se proponía determinar las características del sistema nervioso que permitían que tanto los animales como las personas se comportarían adaptándose a las condiciones cambiantes en el ambiente. En sus for mulaciones biológicas descubrió que el sistema nervioso tenía dos aspec-- tos:

1. Hay una parte heredada en el Sistema Nervioso, está estructurado de -- tal modo que ciertos estímulos generan ciertas respuestas.

Así, al estímulo comida, el perro responde con la salivación, porque - patrones de evolución han hecho que esto forme parte integral del Sis-- tema Nervioso.

El Sistema Nervioso humano contiene también ciertas características -- que influyen en la personalidad como es el "temperamento". Son fuer-- zas biológicas que afectan a la sensibilidad, a los estímulos, al ni-- vel general de energía y a la tendencia a ciertos estados de ánimo, co mo la depresión y la agresividad. Este temperamento heredado hace que algunas personas reaccionen con mayor rapidez e intensidad que otras. Pero el hecho de que las características temperamentales están cimen tas en el Sistema Nervioso no significa que no puedan verse afectadas, modificadas y cambiadas por las experiencias vitales.

2. Una persona debe vivir en relación activa con su ambiente, y responder a los cambios del mundo exterior con cambios en su Sistema Nervioso. Al cambiar la situación, usted aprende a cambiar. Esto es lo que quería decir Pavlov al hablar del reflejo condicionado.

Lo más importante de los descubrimientos de Pavlov fueron sus conceptos de las fuerzas excitativas e inhibitorias, y su acción recíproca. Excitación es el proceso cerebral que exalta la actividad y facilita la formación de nuevas respuestas condicionadas.

Inhibición es un proceso desalentador que disminuye la actividad y el aprendizaje de algo nuevo.

Desde la época de Pavlov, tres teóricos Andrew Salter, el Dr. Joseph - - - Wolpe y el Dr. Arnold Lazarus, han desarrollado diversos conceptos del Entrenamiento Asertivo que surgen, directa o indirectamente de la perspectiva Pavloviana.

Salter, uno de los grandes psicólogos conductuales, distingue dos procesos en esta adaptación activa con el medio:

a) Excitación

b) Inhibición

Define excitación como "el proceso cerebral que exalta la actividad y facilita la formulación de nuevos reflejos condicionados. Cuando dominan las fuerzas excitativas, la gente se siente orientada hacia la acción y emocionalmente libre"

Salter describe a la persona excitativa como "Directa... responde sinceramente a su ambiente... toma decisiones rápidas, y le gusta la responsabilidad. Sobre todo, la persona excitativa se encuentra libre de ansiedad, es feliz".

La inhibición es "un proceso desalentador que disminuye la actividad y el aprendizaje de algo nuevo". Las personas en las que predominan los procesos inhibitorios se encuentran haciendo siempre lo que no quieren hacer.

La teoría conductual sirve para reforzar precisamente los procesos excitatorios en el supuesto de que al hacerlo se establece un nuevo equilibrio de excitación e inhibición que incluso llega a cambiar la biología del cerebro.

Joseph Wolpe introdujo el principio de inhibición recíproca, el cual establece: "Si se puede provocar una respuesta inhibitoria de ansiedad en presencia de estímulos que evocan ansiedad, eso debilitaría el lazo entre dichos estímulos y la ansiedad".

La forma como Wolpe maneja este principio es como sigue: Pide al sujeto -- que represente situaciones que le provocan ansiedad a través de simulaciones. Luego los prepara para que durante la actuación expresen conductas -- que no sean las de ansiedad. Poco a poco se debilita ese nexo de "situación-ansiedad" hasta que la ansiedad desaparece por completo. A medida -- que el sujeto aprende a hacerlo consigue aplicar ese adiestramiento a una situación real, y su conducta se hace más asertiva.

El Dr. Arnol Lazarus, catedrático de Psicología y director del Programa de Psicología Clínica en la escuela graduada de Psicología Profesional y Aplicada de la Universidad Rutgers, desde el punto de vista sociopsicológico, destaca la libertad emocional como "... el reconocimiento y expresión adecuada de todos y cada uno de los estados afectivos". Saber lo que siente no es suficiente; debe expresarlo, y expresarlo adecuadamente. La conducta asertiva emerge como ese aspecto de la "Libertad Emocional" que se refiere a la defensa de los propios derechos. Esto supone: 1) Conocer sus derechos; 2) Hacer algo al respecto 3) Hacerlo dentro del marco de lucha por la libertad emocional.

El que no sabe defender sus derechos tiene poca libertad, se siente incomodo y temeroso, y en su hambre de libertad puede mostrarse a veces "rencoroso y desagradable", con estallidos fuera de tono. Para tales personajes, el Entrenamiento Asertivo consiste en enseñarles a distinguir sus derechos legítimos, así como a defenderlos e impedir que les sean usurpados.

El Dr. Lazarus cree también que parte del reconocimiento de sus derechos -- supone el reconocimiento de los derechos de los demás y respeto a los mismos.

El Entrenamiento Asertivo ofrece dos supuestos:

1. Lo que hace sirve como base para el concepto de sí mismo.

Cuanto más defienda sus derechos y actúe de modo que se repete a sí mismo, mayor será su autoestimación.

He aquí la ecuación básica:

Aserción = Autoestimación

Esta fórmula se deriva de la presentada por William James, que ofrecía esta ecuación:

$$\text{Autoestimación} = \frac{\text{Éxito}}{\text{Pretensiones}}$$

La fórmula de James contiene dos partes. La primera se refiere a lo que usted ha de hacer con objeto de conseguir éxito, supone la adquisición de trabajo y artes sociales necesarias para este propósito. La parte de pretensiones se refiere a sus propias metas (es decir, hasta qué punto se propone triunfar) y supone elección y decisión, ya que James comprendía que las personas pueden tener muchas metas irreales y en conflicto, y que la consecución de una meta habrá de ser a costa de la supresión de otra. El aconsejaba: "El que busca su yo más auténtico, más fuerte y más profundo, debe repasar la lista (dos metas posibles) y elegir cuidadosamente aquella en la que arriesga su salvación".

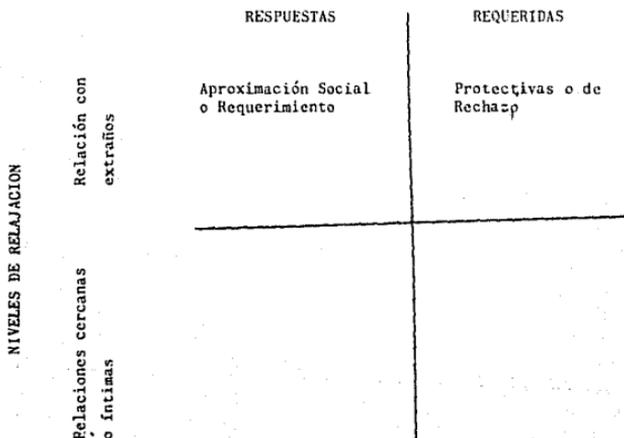
En esencia, James quiso decir que sólo puede realizarse si acepta ciertas limitaciones, y que su autoestimación será igual al grado en que triunfe en esa realización.

Sin embargo, desde la época de James el mundo se ha hecho más complejo y -- más cínico. Debido a factores que escapan a nuestro control, usted puede hacerlo todo bien y sin embargo, no conseguir el éxito. En el Entrenamiento Asertivo, la meta se ha trasladado del producto final (el éxito) al proceso (es decir, como actúa usted en su intento por lograr el éxito) y las conductas involucradas en esos intentos constituyen las que llamamos "asertivas". El mismo acto de seleccionar una meta dice: "Este soy yo, esto es lo que quiero". El acto de marchar hacia una meta exige una orientación activa, el dominio de las situaciones reales y del propio yo. Las metas más personales exigen la comunicación franca con los demás. El nivel al que haya logrado afirmarse decidirá el nivel de su autoestimación" (73)

2.3 DETECCIÓN DE LOS PARTICIPANTES PARA EL ENTRENAMIENTO ASERTIVO

La necesidad de entrenamiento asertivo se determina de acuerdo a la frecuencia en que el individuo responde de manera no asertiva o bien agresiva. Una forma de detección primordial es la entrevista inicial con el participante. Algunas de las preguntas básicas que pueden formularse para este propósito son:

- Lo que el participante considera como su problema presente; su extensión. Es decir, qué tan seguido ocurre, su duración, magnitud y las consecuencias de ello; las metas que pretende alcanzar mediante la ayuda que pide; puede utilizarse el esquema siguiente:



En niveles de relajación se toma en cuenta el valor que tiene el participante mismo de expresar sus sentimientos, necesidades y acciones; qué -- otros individuos figuran en su vida, cómo interactúa con personas significativas en términos de satisfacer sus necesidades y deseos; toma ventaja -- de él fácilmente cuando interactúa con otros, expresa abiertamente sus sen timientos e ideas en la mayoría de las circunstancias, se aprovecha y/o -- lastima a otros frecuentemente, etc. (74)

Por lo que respecta a respuestas requeridas, clasificamos la frecuencia -- con la cual el individuo responde de manera no asertiva, y nos da la oportunidad de conocer si requiere un entrenamiento a nivel social, de autoestimación, protección, rechazo o bien, el que requiera en ese momento.

2.3.1. EVALUACION Y DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Para llevar a cabo el proceso de evaluación y diagnóstico del Entrenamiento Asertivo, es recomendable el uso combinado del Inventario estructurado de Rathus Assertiveness Schedule, Assertiveness Inventory, Alberti E. Emons (El cual se encuentra en los anexos al final de esta tesis) automonitoreo de respuestas en situaciones en que se requiere ser asertivo, automonitoreo de respuestas de ansiedad y su nivel ante estas situaciones (Ver 4.5 - anexos), y mediciones de las características verbales y no verbales de la conducta del participante y/o entrevistado, durante situaciones en vivo, con el uso de confederados, o en situaciones simuladas mediante juego de roles.

El uso de inventarios tiene una utilidad limitada si no se revisa cada ítem con el participante o entrevistado y se correlaciona con las respuestas observadas durante la entrevista. En cuanto al autoregistro de la ansiedad se pretende primordialmente que el participante aprenda a discriminar y reportar respuestas de tensión-relajación en forma sistemática; tiene una utilidad adicional y es que el participante y/o entrevistado aprende que existe una relación entre ciertos eventos y los estados internos que reporta. Todas las medidas propuestas tendrían la doble utilidad de evaluar al participante y/o entrevistado antes del entrenamiento y después de éste.

Por otra parte, se proponen algunas otras formas de automonitoreo que se utilizan durante el transcurso del Entrenamiento Asertivo. Estas son las Escalas de Metas Asertivas (Ver 4.5. anexos) cuyo propósito es que el participante y/o entrevistado proponga y evalúe adecuadamente sus metas, y el diario de tareas (Ver 4.5. anexos) cuyo propósito es obtener datos sistemáticos acerca de las prácticas de las habilidades asertivas que se han implementado en las situaciones de cubículo.

Los componentes de la conducta asertiva

Se desglosan en dos tipos: Conductas Verbales y No Verbales. Entre las primeras se incluyen volúmen, tono e inflección de la voz, fluidez, contenido verbal, selección del momento apropiado para emitir la respuesta asertiva, y las diferentes modalidades de las respuestas de aproximación, re-

chazo y protección. Las conductas no verbales más importantes que determinan a una persona como asertiva o no asertiva son: distancia física durante la interacción, postura, movimientos corporales y de las manos, contacto visual y expresión facial o gesticulaciones.

Durante la evaluación del repertorio asertivo del participante y/o entrevistados es importante que se considere lo adecuado o no adecuado de este tipo de componentes de su respuesta, para facilitar la elección de éstas, con el propósito de modificarlas.

2.3.2. DETERMINACION DE LA UBICACION DEL PARTICIPANTE EN EL ENTRENAMIENTO ASERTIVO INDIVIDUAL O DE GRUPO

La severidad del problema del entrevistado o participante, es el determinante principal de la ubicación que se le dará para su entrenamiento. Así en el caso del individuo que generalmente no es asertivo, resulta necesario un entrenamiento individual, se recomienda que cuando se inicie el entrenamiento individual, se haga gradualmente y se trabaje en una situación de uno a uno.

En el caso de un individuo que es generalmente agresivo, se utilizará un entrenamiento individual ya que si ingresara a un grupo tendería a dominar a los miembros no asertivos.

En los dos casos anteriores, posteriormente se les podría integrar a un grupo, pero siempre y cuando ya poseyeran formas básicas de interacción asertiva.

De esto se desprende que los participantes y/o entrevistados para entrenamiento en grupos no deberán mostrar formas de interacción no asertivas o agresivas muy generalizadas, es decir, estas tendrán que ser básicamente situaciones o específicas.

El entrenamiento en grupos, ventajas, tamaño y composición del Grupo

El entrenamiento en grupo presenta varias ventajas, fundamentalmente se derivan del potencial para la interacción que representa encontrarse con otros individuos que poseen problemas similares.

Así para el participante existen mejores oportunidades de ensayar con diferentes personas y le da oportunidad a otros miembros del grupo de participar y entender diferentes tipos de roles. Otro punto importante es que el participante puede asumir el papel de dirigente y esto beneficia más su aprendizaje. Se plantean también muchos ejemplos de respuestas asertivas, no asertivas y agresivas, lo que proporciona a los participantes un mayor rango de situaciones que pueden abordarse y experimentar como se pueden aplicar habilidades asertivas en esas situaciones. Los miembros del grupo resultan ser buenos dispensadores de reforzamiento positivo y retroalimentación; por último, lo variado de la retroalimentación que se recibe da oportunidad de integrar una buena respuesta asertiva.

- En cuanto al tamaño y composición del grupo, se recomienda que sea entre 6 y 12 personas, balancear el número de hombres y mujeres; puede haber gran variedad en cuanto a el repertorio de los integrantes, estatus socioeconómico, educación, edad, ocupación, estado civil.
- El número de sesiones estará en función del tipo de grupo de que se trate: De tiempo limitado o de tiempo abierto. En el primer caso, se procede más sistemáticamente y se plantea desde un inicio el número de sesiones, su contenido, y se dedican pocas sesiones para revisión de problemas individuales; se utilizan ejercicios estructurados. En el segundo caso, no hay límite temporal de duración, pueden integrarse nuevos miembros a lo largo del curso, otros ir saliendo de acuerdo a sus objetivos. Cuando se trata de un grupo de tiempo limitado se programan de 10 a 12 sesiones aproximadamente.
- Se recomienda que estas sean de 1 a 1½ horas de duración 2 veces por semana (para un total de 5 a 6 semanas)

2.3.3. RUTA CRITICA PARA UN ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL

Una vez que se ha llevado a cabo una evaluación del problema, que se ha determinado la necesidad de un entrenamiento en asertividad, así como si éste se llevará a cabo de forma individual o grupal se procederá a estructurar una ruta crítica, es decir, la secuenciación de los pasos necesarios para que el participante adquiera repertorios asertivos pertinentes a su problemática.

La secuencia que a continuación se describe va desde la presentación del concepto de asertividad, hasta una serie de ejercicios que faciliten la adquisición de este tipo de habilidades, esta secuencia está sujeta a los cambios que el entrevistador considere pertinentes, y así mismo determinará qué técnica(s) es más conveniente utilizar con su participante.

A) Para un entrenamiento individual

- a) Introducir el concepto de asertividad
- b) Discriminación entre respuestas asertivas, no asertivas y agresivas
- c) Introducir el manejo del diario de unidades subjetivas de malestar-- (DUSH) (Ver 4.5. anexos)
- d) Obtención de datos de línea base y construcción de jerarquías de conductas asertivas (a través de la respuesta al diario de entrenamiento asertivo) (Ver 4.5. anexos)
- e) Establecimiento de metas a lograr (Ver 4.5. anexos)
- f) Entrenamiento en relajación
- g) Ejercicios tendientes a adquirir las habilidades verbales y no verbales propuestas en las metas a lograr (Ver 4.5. anexos)

B) Para el entrenamiento grupal

Los sujetos que reciben el entrenamiento en grupo no deben presentar problemas de asertividad demasiado severos o muy generalizados, sino solo en determinadas situaciones. El procedimiento empleado es similar al del entrenamiento individual. Al iniciar se proporciona una in

roducción sobre el tema y se presentan los miembros del grupo, después de este punto el instructor establece la diferencia entre aserción y no aserción, bosqueja los ejercicios que se trabajarán y pide a los participantes que mencionen las conductas que desean cambiar. Cada quien re presenta su respuesta típica y en forma amistosa retroalimentación del grupo, aunque obviamente el instructor será quien aporte una mayor orientación que los demás.

Al evaluar las respuestas los miembros del grupo, la que podrá ser la respuesta asertiva apropiada de esta situación, algún participante voluntario modela la respuesta acordada y el instructor premia el modelo para aumentar la probabilidad de que los demás integrantes del grupo se ofrezcan para desempeñar esa tarea, en los siguientes ensayos. Cuando se ha modelado la respuesta afectiva, entonces el miembro que presentó el problema la ensaya y recibe los elogios de todo el grupo, en caso de que exhiba alguna - mejoría y el ensayo se repite todas las veces que sea necesario. (75, 76, 77)

- (75) Lange, J. Arthur y Jacobowski P. Responsible Assertive behavior cognitive. Behavioral procedures for trainers. Illinois Research Press 1975
- (76) Cotler B. Sherwin y Guerra J. Julio. Assertion Training A. Humanistic Behavioral Guide to self dignity. Research Press 1976
- (77) Alberti R. E. y Emmons, M. L. Your Perfect Right A Guide to Assertive Behavior. San Luis Obispo Calif. Impact 1974

2.4. CARACTERISTICAS DE LA PERSONA ASERTIVA

La persona asertiva se siente libre para manifestarse y expresar realmente lo que siente, piensa, quiere.

Puede comunicarse con personas de todos los niveles en forma abierta y adecuada.

Tiene una orientación activa. No espera a que las cosas sucedan; intenta - hacer que sucedan las cosas.

Actúa de un modo que juzga adecuado. Al comprender que no siempre puede - ganar, acepta sus limitaciones; sin embargo, siempre lo intenta con todas - sus fuerzas de modo que ya gane o pierda conserve su respeto propio.

La asertividad recalca dos factores:

- a) La identificación de las conductas esenciales que necesitan modificación
- b) Planeación de un programa sistemático para conseguir los resultados de seados.

Una persona puede ser asertiva en algunas áreas y no asertiva en otras. Al identificar y cambiar conductas que requieren modificación, cambian tam-- bién toda una serie de conductas relacionadas.

Por otro lado, la conducta inadecuada en un área, tiene repercusiones en - otras de su organización psicológica y puede dar origen a una "espiral neu - rótica". El temor, por ejemplo de perder status social, pone en marcha to da una nueva serie de dudas.

Algunas de las señales de que una persona se encuentra dentro de la espi-- ral neurótica de aserción son las siguientes:

1. Se muestra constantemente conciliador con los demás por que teme ofen - derles.
2. Permite que otros lo involucren en situaciones que no son de su agrado
3. Cree que los derechos de los demás son más importantes que los suyos
4. No puede expresar sus deseos. legítimos

5. Se siente tímido ante los superiores y representantes de la autoridad
6. Se ofende con tanta facilidad por lo que los demás dicen y hacen que -
se inhibe a sí mismo de continuo
7. A menudo se siente muy triste y no sabe por qué
8. Sentimientos importantes de soledad y/o de inferioridad

En cierto modo es más fácil lanzar a los niños a la batalla del bien y mal con el gobierno, la religión, la policía, etc. que con una relación sincera en la que el niño percibe que es precisamente su mamá, la que desea ver bien ordenado su cuarto.

Cuando los padres emplean aserciones sencillas como: quiero, deseo, prefiero, me gusta; no hay en sus palabras implicaciones o amenazas tácticas de que los "buenos" son queridos y los "malos" no. De este modo los niños experimentan un gran sentimiento de seguridad al deslindar afecto y "estar de acuerdo" con mamá o papá.

Smith en su obra: "Cuando digo no, me siento culpable" ejemplifica la conducta manipulativa de la madre de la siguiente manera: La mamá desea dormir un rato en el cuarto donde su hijo está jugando con el perro. Ella le pregunta: ¿por qué siempre estás jugando con "Rover"? (el niño no encuentra un porqué que satisfaga a la mamá y se siente ignorante). La mamá continúa: ¿Por qué no juegas con tu hermana? nunca juegas con ella, y si no juegas con ella, no te querrá, etc. (mensaje: Culpabilidad). La madre podría decir claramente que se salga, pues quiere dormir; este mensaje aunque "brusco" no tiene el efecto manipulatorio y culpabilizante del anterior.

Cuando el niño ha sido adiestrado para no responder asertivamente, empieza a recurrir a la agresión pasiva, a la huida pasiva o a la contramanipulación.

Un ejemplo de contramanipulación es la "insinuación" que le hace el hijo a su padre: El papá de fulanita le compró a mi amigo una moto... ¿es más rico que tú?

Con frecuencia las personas con una personalidad inhibida, insegura, no reconocen su problema. Justifican su pasividad y temor con excusas: si no estoy de acuerdo, mi marido se enfurecerá, si me niego, ella no me querrá, etc.

Las consecuencias de tal actitud no asertiva van desde una falta de desarrollo personal, de éxito, de conflictos interpersonales, hasta síntomas de angustia expresadas en fatiga, migraña, úlceras.

El objetivo del aprendizaje asertivo es precisamente redescubrir la aserti vidad verbal natural con la que nacimos pero que a menudo perdemos. Y así como la conducta de la personalidad no asertiva se aprende y representa un esquema de vida neurótica, es posible olvidarse aprendiendo nuevas formas de comportamiento". (78)

(78) Obcit (71) 1979 Páginas 50 a 55

2.4.2 CLASIFICACION DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE ASERCIÓN

Estudiaremos los problemas de aserción dentro de tres contextos:

- A) En cuanto a la organización psicológica
- B) Tipo de problemas de aserción
- C) Personas con círculo social insatisfactorio

- A) En cuanto a la organización psicológica, es importante mencionar que las conductas no existen aisladas sino que interactúan formando esquemas que denominamos organización psicológica.

1. Infancia

El niño cuenta con sus padres como base de seguridad.

Cuando la dependencia de tipo infantil, perdura, la persona muestra una actitud básica a la búsqueda de afecto incondicional y de seguridad por parte de otros.

2. Adolescencia

El adolescente posee una nueva organización de conducta en la que su meta se transforma en la de ganar seguridad ante sus compañeros. Sentir que forma parte de un grupo y cuenta con la aceptación y aprobación del grupo, preocupándose obsesivamente por lo que otros puedan pensar.

3. Edad adulta

El adulto no necesita al grupo para seguridad. Su vida se centra en torno a un pequeño núcleo de personas, amigos íntimos, y una persona del sexo opuesto. La relación íntima con otros, sirve como base para expresar la auténtica individualidad.

- B) Tipos de problemas de aserción

1. El tímido

Se deja atropellar por otros, no sabe defenderse y se muestra pasi-

vo en cualquier situación.

1.1. Comunicación Tortuosa

Es la comunicación de las personas a las que les es difícil hablar en forma directa y recurren a una gran palabrería.

Para pedir algo, hacen una serie de preguntas antes con las que - muchas veces confunden al interlocutor. El practicar declaraciones sencillas y directas, sin complicaciones, cambia a menudo todo su esquema de conducta, apoyándose en la toma de decisiones, - relajación y las técnicas sistemáticas de asertividad.

1.2. Comunicación Deshonesta o Pseudoasertiva

Aparentemente son personas asertivas, cálidas que logran expresar en forma directa sus emociones; dicen ¡Cuánto me alegro de verte! en verdad como una fórmula de cortesía. En tal clasificación entran las versiones estereotipadas del vendedor que saluda con --- afecto a todo el mundo y los políticos que andan besando a los niños.

1.3. Comunicación Inadecuada

Las personas con este problema dicen lo que juzgan más correcto - en los momentos más inadecuados, por ejemplo: Cobrar una cuenta en un funeral; echarle en cara al marido una serie de cosas después de que ha tenido un día muy problemático y (viceversa). Dicha comunicación podría ser sincera y abierta pero la falta de -- oportunidad, lleva grandes dificultades interpersonales, con las que en vez de intimar, se producen distancias en las relaciones - con los demás.

2. El Asertivo de Doble Personalidad

Hay quien falla en una área de la aserción y triunfa en otras. Por -- ejemplo: capacidad de demostrar ternura pero no cólera; sentimiento de seguridad en las relaciones familiares, pero inseguridad en las de tra bajo, etc.

3. La Persona con Déficit de Conducta

Tales déficits son incapacidad para establecer contacto visual, falta de habilidad para iniciar o mantener una conversación.

4. La Persona con Obstáculos Específicos

La persona tiene una área no asertiva, la cual conoce, pero no hace nada por superarla, teme al rechazo y/o a la crítica. Algunas áreas no asertivas se pueden englobar en las siguientes:

- Ideas equivocadas. Confunden agresión con aserción, Ejemplo: Pueden juzgar a una persona muy sociable como alguien que intenta invadir su territorio o enterarse de todo.
- Concepto equivocado de la realidad social. No comprende que existen diferentes clases de relaciones con personas distintas. Piensa que no existe la amistad, que todos son iguales. No diferencian la relación de compañeros con la de amistad, ni la íntima. Cree que es obligatorio tratar a un extraño como a un amigo. No trata al extraño como extraño y al amigo como tal. Esta actitud puede influir para que la persona acabe por no confiar en nadie. Ejemplo: Todos los hombres son iguales. La amistad no existe.
- Idea equivocada de la realidad psicológica. Se preocupa por saberse preocupado, sufre angustia porque se nota angustiado. En el caso de personas que exageran sus emociones tomándolas como algo que no es normal. Ejemplo: Estoy preocupada porque me preocupa no terminar a tiempo mi trabajo, en lugar de preocuparme en realizarlo o bien personas que terminan un noviazgo y piensan que no podrán seguir viviendo sin él.

5. Hábitos que Intervienen con los Deseos

Por ejemplo tener tiempo para hacer "muchas cosas", pero levantarse tarde y no administrar bien el tiempo.

6. Persona con Problemas de Aserción con los Hijos

Padres que insisten en hacer de sus hijos una copia de ellos y de sus personalidades.

PERSONAS CON CIRCULO SOCIAL INSATISFACTORIO

- a) Solitario. Hombre o mujer que viven aislados. El solitario habla con compañeros de trabajo, los de la tienda... servicios y ya. No tienen ni círculos sociales ni una relación íntima con nadie.
- b) Persona que no tiene círculo social pero sí relaciones (casi siempre esporádicas) con otras personas. Dichas relaciones esporádicas suelen no tener éxito; ambas exigen demasiado al otro, con demandas imposibles de aceptar.
- c) Pareja aislada. Esposos que viven aislados del resto del mundo. - Cada uno de ellos espera del otro que satisfaga todas sus necesidades, frecuentemente se desarrollan tensiones y resentimientos.
- d) Persona encerrada en sí misma e incapaz de compartir cosas íntimas
- e) Personas que carecen de fallas emocionales y no comprenden que existan diferentes tipos de relación y comunicación personal

Es necesario considerar que todos los aspectos anteriores van a repercutir en el escenario laboral de alguna u otra manera, por eso se revisa el siguiente aspecto.

LOS TIPOS CARENTES DE ASERCIÓN EN EL AREA LABORAL

Dentro del marco laboral existen muchas personalidades distintas: Seres - vivaces o tranquilos, eficientes o ineficientes, perezosos o muy trabajados. Fensterheim divide en seis categorías a los carentes de aserción en el trabajo.

- a) El Encasillado.-- Es aquella persona que quiere avanzar, o moverse en alguna dirección. Sigue esperando que alguien haga un movimiento por él. De vez en cuando expresa sus deseos, pero lo hace de modo tan tentativo que el mensaje no llega a su destino, o es fácilmente ignorado. Y permanece siempre en el mismo lugar porque es asertivo para la empresa, pero no para él mismo. Jamás ha meditado en sus metas de trabajo, ni en cómo dar el paso siguiente.
- b) El que pasa desapercibido.-- Es aquella persona que hace excelente trabajo pero nadie lo sabe. Otros se llevan todo el mérito de sus actos, y queda siempre como perdedor, el problema es que él tiene el potencial y la ambición necesarios para ser jefe pero, como fundamentalmente es tan inseguro, jamás ha sabido llamar la atención hacia sus propios logros. Sus jefes y compañeros de trabajo se --- aprovechan de su cerebro. La persona lo permite... y ello le molesta.
- c) Su peor enemigo.-- La persona sustituye la agresión por aserción, - su trabajo es bueno. Pero la persona es un foco de desorganización en la oficina. Crea disgustos y se muestra en desacuerdo con todo el mundo, de un modo desagradable y hostil. A los demás les molestan sus modales y ni siquiera escuchan lo que este dice... aunque sus ideas sean excelentes.
- d) Siempre la dama de la novia.-- Como no se moviliza con objeto de -- trabajar adecuadamente, no realiza todo su potencial. Tiene un problema de conducta: su dominio propio. Tal vez se demora, o llega -- tarde al trabajo, o se pasa el día soñando. Cuando al fin se lanza a ello, su labor es magnífica, pero los hábitos deficientes de trabajo le impiden la promoción. Los que advierten su talento se preguntan por qué no ha triunfado más. Al principio los jefes se sintieron desilusionados, luego dejaron de esperar una gran actuación y con frecuencia les irritó el hecho de que su falta de disciplina les causara algunos problemas. El individuo teme que lo despidan... y sí se ve despedido con frecuencia.

e) El quejoso.— Su problema es la pasividad. Se queja constantemente de las exigencias del trabajo, el modo que los demás hablan o actúan con respecto a él. Pero nunca piensa lo que puede hacer al respecto. Cree que ellos son los que deberían hacer algo. Sin embargo no discute la situación con nadie, ni hace sugerencias a las personas adecuadas. En cambio, se queja y gruñe en situaciones y lugares en los que sus murmullos no pueden llevar a un cambio.

f) El explotado.— Sonriendo con dulzura el sujeto dice que sí a toda petición. No sólo está sobrecargado de trabajo, sino que con frecuencia cede su tiempo libre y pocas veces recibe siquiera un "gracias" por sus esfuerzos, no ha aprendido a decir que no a las peticiones irrazonables, ni siquiera a declarar; "mire, es imposible hacer hoy todo ese trabajo". ¿Cómo resolver el problema?
Resultado: Estallidos de llanto, cólera en el ámbito de trabajo, de presión o enojo en casa y, finalmente, un cambio de empleo por puro impulso.

La mayor parte de la gente comprende la importancia económica de su empleo. Saben que el modo de ganarse la vida determina dónde y cómo viven, los colegios a que asisten sus hijos, las ropas que compran, los ingresos que -- les permitirán adquirir una propiedad para cuando se retiren. Sin embargo fallan en lo que se refiere a avanzar un poco más este conocimiento. No reflexionan sobre un papel del trabajo en su vida; no evalúan lo que quieren dar a el empleo y recibir del mismo. Como resultado no ganan lo que realmente quieren y se sienten insatisfechos con lo que consiguen. Puesto que dependen de factores tales como: Temperamento, a la edad las aptitudes aprendidas con respecto al trabajo, las oportunidades disponibles y las metas de la vida en general, el empleo significa cosas diferentes para personas distintas.

La decisión del tiempo de trabajo que el sujeto quiere conseguir o mantener el modo en que quiere comportarse y actuar en el empleo, es algo que sólo depende de él. El fallo en tomar esa decisión lleva con frecuencia a consecuencias desafortunadas tales como: frustración, aburrimiento, o infelicidad, como la vocación es una área tan importante en la vida, estas consecuencias afectan a todos los demás aspectos de la existencia.

LA ASERCION EN EL AREA LABORAL INVOLUCRA CINCO ARTES BASICAS

1. Una orientación activa
2. Capacidad para hacer el trabajo
3. Control de sus ansiedades y temores
4. Buenas relaciones interpersonales en el empleo
5. El arte de negociar el sistema

Cuando más asertivo sea en relación con el trabajo, y más dispuesto se halla a demostrar "Este soy yo" más satisfacciones obtendrá cuando la estructura del empleo o su propio bloqueo psicológico se lo impidan, surgirán la insatisfacción, el resentimiento y la alineación; es entonces cuando deberán ponerse en marcha los pasos anteriores para evitar las barreras que pudieran obstruir el desarrollo laboral del sujeto productivo. (79)

(79) Obcit (63) 1983 Páginas (36,37,51,52,53,54)

TECNICAS ASERTIVAS:

A continuación proporcionamos una lista de las técnicas asertivas y damos a conocer la forma práctica para desarrollarlas, tomando en cuenta que es muy importante la elección de las palabras que utilizemos, así como también la conformación de nuestras expresiones verbales y no verbales.

1.- ESTABILIZADOR: Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor y posteriormente elegir una conducta a seguir. Básicamente las tres frases que se manejan son:

- a) Tú derecho es...
- b) Mi derecho es...
- c) Luego...

Ejemplo: Enuncia el derecho de tu interlocutor: "Francisco, yo reconozco tu necesidad de..."

Enuncia tu propio derecho: "Pero yo estimo que tu coche es muy valioso".

Expresa el estabilizador: "No te lo puedo..."

2.- GUION DEEC: En este caso se crea un argumento verbal que nos servirá para expresar nuestros sentimientos con respecto a algo.

Los pasos a seguir son:

- a) Describe la conducta no deseada.
- b) Expresa la emoción que te provoca.
- c) Enuncia la conducta deseada (quiero que, te pido que)
- d) Comenta las consecuencias negativas de no cambiar el modo de conducirse.

Ejemplo: "Pepe, tengo problema contigo: frecuentemente me pides que me quede a trabajar horas extras..." (conducta no deseada) "...Con lo cual me siento molesto" (emoción que provoca).

"Quiero pedirte que planeemos todos los días en la mañana nuestro trabajo para organizarnos adecuadamente y no requerir horas extras" (conducta deseada) .

"Si hacemos esto, yo me sentiré mejor y tú tendrás el trabajo a tiempo" (consecuencias positivas).

"De otra forma, me seguiré sintiendo mal, el trabajo seguirá saliendo tarde y bajará mi motivación" (consecuencias negativas).

- 3.- DISCO RAYADO: Mediante la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez, nos entrenamos a tener claros nuestros sentimientos como la forma de expresarlos.
- Este procedimiento nos permite sentirnos a nuestras anchas e ignorar las trampas verbales manipulativas, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir y nos evita tener que "calentarnos" con miras al enfrentamiento con los demás.
- Ejemplo: "Quiero definir mis responsabilidades con respecto a mi participación en el negocio". (tantas veces como sea necesario, tomando en cuenta lo anterior).
- 4.- BANCO DE NIEBLA: Enseña a aceptar la crítica manipulativa reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya algo de cierto en lo que dicen, sin que por ello abdicuemos de nuestro derecho a ser nuestros únicos jueces. Esta técnica nos permite recibir las críticas sin sentirnos violentos ni adoptar actitudes ansiosas o defensivas sin ceder un ápice frente a los que emplean reproches manipuladores.
- Ejemplo: "Tienes razón en que sería bueno hacerlo, pero yo te avisaré lo que decida".
- 5.- ASERCION NEGATIVA: Esta técnica nos enseña a aceptar nuestros errores y faltas (sin tener que excusarnos por ellos), mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas, hostiles o constructivas, que se formulan a propósito de nuestras características negativas.
- Favorece a reconocer los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad sin tener que adoptar actitudes defensivas o ansiosas, ni vernos obligados a negar un error real, consiguiendo a la vez reducir la ira o enojo de nuestros críticos.
- Ejemplo: "Acepto que no se planear mi tiempo, pero te tengo que avisar que no participaré en el proyecto".
- 6.- ASERCION POSITIVA: Consiste en la aceptación positiva de las alabanzas que nos den (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central.
- Ejemplo: "Es verdad, es un tema que domino, pero no voy a dar la plática".
- 7.- INTERROGACION NEGATIVA: Nos enseña a suscitar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarlas (si son manipulativas), inclinando al mismo tiempo a nuestros --

- 8.- COMPROMISO VIABLE: Cuando empleamos las técnicas asertivas verbales, es muy práctico - siempre que no esté en juego el respeto que nos debemos - a nosotros mismos - ofrecer a la otra parte un compromiso viable. Podemos regatear cuando se trate de nuestros objetivos materiales, pero si se atañe a nuestra dignidad, no caben compromisos de ninguna clase. Ejemplo: "Esta bien, entrégama el trabajo el martes por la tarde en vez del lunes a medio día"
- 9.- AUTORREVELACION: A través de ella logramos aceptar e iniciar la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, nuestro estilo de vida y nuestra inteligencia, con el objeto de fomentar y favorecer la comunicación social y reducir la manipulación. Nos facilita revelar aspectos de nosotros mismos y de nuestra vida que - anteriormente nos provocaban sentimientos de ignorancia, ansiedad y culpabilidad. Ejemplo: "Sí, he viajado a Europa; me encantó Italia y también el Museo del Prado, pero se me hizo un continente de viejos".
- 10.- INFORMACION GRATUITA: Consiste en escuchar activamente la información que nos dan los otros sin habérsela pedido, para seguir la conversación. Nos permite mostrarnos empáticos con los demás y tomarlos en cuenta. Ejemplo: "Entonces le gusta la Pintura. ¿Qué opina de las Meninas?".
- 11.- TRANSMISION ACTIVA: Se trata de verificar si la otra persona entendió lo que me dijo. Nos permite comprobar si nuestra comunicación ha llegado en verdad al emisor y evaluar nuestra propia efectividad como comunicadores. Ejemplo: "¿Quieres resumir lo que te dije antes de que le transmitas a Juan mi recado?".
- 12.- RECEPCION ACTIVA: Consiste en verificar si uno entendió lo que le dijeron. Nos facilita reducir el exceso de subjetividad al interpretar una información. Ejemplo: "Déjame hacer una recapitulación; lo que quisiste decir es..."

13.- PRECUNTA CONFRONTANTE: Técnica útil cuando se busca definir un compromiso con una persona que no lo quiere aceptar.

Ejemplo: "Lo que estoy entendiendo es que..."

a) ... no te quieres comprometer a esto".

b) ... sí te quieres comprometer a esto".

c) o bien: "Me estoy fijando en que no quieres hacer compromisos"

14.- TECNICAS PARA DISMINUIR LA IRA: Consiste en dos básicamente:

a) Repetición o interrogación negativa:

Ejemplo: "Permíteme ver si te comprendí, estás enojado conmigo porque..."

¡Hay algo más que te esta molestando de mí?

b) Aceptación

Ejemplo: "Me doy cuenta de que estás molesto conmigo. ¿Qué bueno que me lo dices. Quiero dialogar contigo acerca de esto".

2.5. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL ENTRENAMIENTO ASERTIVO

- AUTOR: Cotler - Sherwin B
TITULO: Entrenamiento Asertivo una Guía
(Counseling psychologist 1975 Vol. 5-20-29)
- RESUMEN: Este artículo es un comprensivo punto de vista de la investigación revelante en el entrenamiento asertivo. Tomando el perfil desarrollado por Salter 1949, a través de la literatura más reciente. La emisión en los resultados teóricos y metodológicos involucrados en la valoración de la necesidad de un entrenamiento asertivo, son discutidos en el establecimiento e implementación del grupo presentado. Son considerados principalmente los procedimientos incluyendo instructor, modelador y asignación de tareas. Las fallas que pueden estar asociadas con el entrenamiento asertivo son también delineadas y discutidas.
- AUTOR: Gibson - Diane
TITULO: Una Guía para Mujeres en Administración
(Terapia ocupacional en la higiene mental)
(1983 SPR Vol. 3 (1) 55-65)
- RESUMEN: La mayor parte de terapistas ocupacionales son mujeres clínicas quienes tienden a estar motivadas por servicios humanistas, ellas no tienden a estar motivadas por responsabilidades administrativas o de dirección más allá de las funciones esenciales de una disciplina (local). El papel del estereotipo sexual y algunos sentimientos de la mujer que le inhíben tomar un papel de directivo, estos roles son revisados. El entrenamiento asertivo y la competencia de dirección básica son habilidades pertinentes de adquisición.
- AUTOR: Frederiksen - Lee - W.
TITULO: Modificación de Comportamiento en Ocupaciones de la Industria, Progresos y Posibilidades de Exito.

Comportamiento terapéutico (Behavior Therapit 1982 Junio,
Vol. 5 (3) 91-94)

RESUMEN: Revisión del desarrollo y los problemas en la modificación--
de comportamiento en los negocios.
Modificaciones de comportamiento que han sido aplicadas en -
el campo de entrenamiento. (Incluyendo entrenamiento en em-
pleo de entrevistas, habilidades sociales y asertivas), mejo
ramiento del desempeño, asistencia, la seguridad del trabajo
en la conservación de la energía, robo al patrón, ventas y -
promoción de la salud.
Con frecuencia el modificador del comportamiento genera pre-
juicios contra la gente de negocios por competir como un gru
po homogéneo considerado a menudo por la gente en la tempora-
da de negocios.
Los modificadores del comportamiento fueron inadvertidos por
la vida de los negocios.

AUTOR: Kienhorst - Inkene
Van-Ijzendoorn-Schmitz-Roos-M
Diestra - Rene

TITULO: Entrenamiento Asertivo; (un estudio de reconocimiento)
(Tijdschrift, voor, psychotherapie 1880 Mayo
Vol. 6 (3) 159 a 171)

RESUMEN: Reportes en un estudio de programas de entrenamiento en aser
tividad en el sureste de la tierra.
Cuestionarios (lucha o contienda) en pacientes de hospitales
Facilidades, agencias de trabajo social universitarias y or-
ganizaciones voluntarias.
Los hechos indican que los programas de entrenamiento aserti
vo fueron muy extensos para la mayor parte de (inexpertos jó
venes). Los terapistas conductuales.
Grupos de líderes tienen poco o ningún entrenamiento especí-
fico. El contenido de los programas varió así como los pro-
gramas estandarizados fueron raramente usados.

Hubo también poco consenso sobre el criterio de selección para entrenar y una carencia de procedimientos sistematizados de evaluación.

Se recomienda que la asociación nacional de terapeutas conductuales asuman un papel central en la promoción de programas de entrenamineto.

- AUTOR: Westman - James - S.
Clementson-Mohr-Judith
- TITULO: La Habilidad del Desarrollo del Liderazgo para el Entrenamiento Asertivo
(Periódico para especialistas en el trabajo de grupo)
1983 Septiembre Vol. 8 (13) 139 a 143)
- RESUMEN: En el intento de responder a la necesidad de un programa de entrenamiento de liderazgo, efectivo y comprensivo para grupos en asertividad.
Los autores señalan o designan un modelo de pruebas piloto con un consejero, estudiante graduado en psicología clínica y consejeros profesionales.
El entrenamiento consiste en el trabajo de 14 horas combinado con el trabajo de negocios y compras del gobierno.

- AUTOR: Warehime Robert G.
Lowe Danny R.
- TITULO: Aserción Asertiva en el escenario laboral, una medida discriminativa.
(Reportes psicológicos 1983 dec. Vol. 53 (3) Pt I. 1007 a 1012)
- RESUMEN: Discriminación asertiva, no asertiva, y conducta agresiva es precedida para asumir comportamientos asertivos, apropiados en situaciones conflictivas.
Los presentes autores mencionan el desarrollo de la medida de cada discriminación para situaciones de conflicto en el trabajo.

El artículo 36 de conflicto interpersonal responde a el in--
tario que fue derivado de 60 artículos administratos o diri--
gidos al 201.

La mitad manejo de personal (edades de la mitad de los 20 a--
la mitad de los 60). Quienes estuvieron sometidos al entre--
namiento asertivo.

El instrumento es asumido para ser de consistencia interna y
es ofrecido para ser usado por entrenadores e investigadores,
la copia del inventario es incluida.

- AUTOR:** Alan E. Kasdin
- TITULO:** Efectos del Modelado Cubierto, Modelos Múltiples de Reforza--
miento en Conducta Asertiva
- RESUMEN:** El modelado tiene alterado una variedad de reforzamientos pa--
ra proceder; incluyendo anulación, sesiones obsesivo-compul--
sivas inasertivos, y retiro social. (Bandura, 1970; Rachman,
1972). Típicamente los efectos del modelado son archivados--
con la vida y modelados fílmicos.
- Las sugerencias del modelado externo. (E. G. acondiciona--
miento modelo de vida)
- Se asume para cubrir procesos moderados que posteriormente -
guían la ejecución del observador, recientemente Cautela ---
(norte 1) sugiere que el código de procesos pueda ser afecta
do si no presenta sugerencias en vida o modelado fílmico, --
que tenga sujetos, imagen de un modelo ajustado en procedi--
miento para desear desenvolverse. Este proceso es llamado -
modelado cubierto. Sugiere evidencias que el modelado cubierto
es efectivo en la reducción de niveles de temor (Kazdin 1973
1974a, 1974b, 1974c resumen de una inasertividad y 1974d).
Por otra parte, la vida (abierto) y un modelado cubierto apa
recen por ser igualmente efectivos en alteraciones anuladas -
en estudiantes de colegio (Cautela, Flanery y Hanley, 1974)

En un modelado vivo, que muestra diferentes modelos es considerado para -- ser más efectivo que el que muestra un sólo modelo Bandura y Menlove (1968) encontraron que los niños quienes veían diferentes modelos filmicos interactuaron con perros tendiendo a mostrarles menos temor que los niños que -- veían un sólo modelo. De cualquier modo los niños quienes observaban múltiples modelos veían interactuar los modelos con un número diferente de pe rro.

En vista de que los niños que observaban un sólo modelo veían interaccio-- nes únicamente con un perro. Porqué el número de modelos observados fue -- confundido con el número del estímulo temor, conclusiones acerca de la importancia de múltiples modelos no pueden ser logrados.

Evidencia indirecta por el efecto de un múltiple modelo fue probada por -- Boron (1971) quien encontró que observando dos modelos que realicen procedimientos de conducta opuestas (actos agresivos y no agresivos) observaron atenuantes y relativos procedimientos al ver un modelo que da respuestas a una misma dirección (acto agresivo).

Este descubrimiento puede ser interpretado para seguir observando más de -- un modelo, proporciona información adicional.

Recientemente una investigación sugirió que los múltiples modelos cubier-- tos acrecentan la reducción del miedo en estudiantes.

Kazdin 1974a. La presente investigación extiende este trabajo examinado -- el efecto de modelos múltiples en el desenvolvimiento del procedimiento -- asertivo.

Otra variable relevante del modelo es la consecuencia para encontrar proce-- dimientos del modelo.

Conclusiones favorables deliveraron que el modelado acrecenta le ejecución del observador (Bandura 1965 y Ross 1963)

Una investigación de modelado cubierto (Kadin 1974d). Indicó conclusiones-- favorables, encontraron que el modelo tiende a encontrar el desenvolvimien-- to de procedimiento asertivo.

La presente investigación reexaminó que así el modelo y sus consecuencias-- interactuaban con un número de modelos en un diseño 2 X 2, multiplicidad -- de modelos (imaginando un simple modelo cubierto en condicionamiento aser-- tivo y a través de sesiones de tratamiento contra un diferente modelo) es-- tando cruzado con modelos de reforzamiento (imaginando consecuencias favo-- rables acompañado con el modelo de conducta cubierta contra no consecuen-- cias).

Una adición a la no asertividad modelo de grupos controlados por imágenes aserción relevante en las escenas de los avances en el modelo asertivo, en contactos con tratamiento, y repetidas evaluaciones.

Desde entónces las previsiones en el trabajo de los empleos, similares de clientes y de procedencia de evaluación, han indicado que no ha habido cambios a través del tiempo.

METODO: Los sujetos solicitaron a los periódicos y televisión anuncios, así como carteles en la presentación libre de entrenamiento asertivo, 70 respuestas individuales y de éstos, 31 mujeres y 21 hombres participaron en este proyecto.

Los participantes se ordenaron por edades desde los 18 a 47 años (medida 22.5)

CONCLUSIONES: Los cuestionarios después de la sesión fueron evaluados para determinados grupos con una instrucción experimental. El propósito del cuestionario fue obtener datos después de cada sesión, solamente al principio y durante la sesión fueron discutidos para propósito de resumen. Las respuestas del cuestionario se basaron en la primera sesión de terapia indicando un 100% del modelo. Los sujetos respondieron al modelo similar, así como a la estructura. Nueve o diez modelos no artivos reportaron los sujetos que no dieron imaginación en el modelo asertivo en el tratamiento de las sesiones, 33 de 36 sujetos respondieron imaginativamente a las consecuencias apropiadas en esta condición experimental. Estos datos sugieren que el grupo experimental difiere de las sesiones que imaginaron con respecto al número de modelos y consecuencias que utilizaron en el modelo de conducta.

EVALUACION DE UN MODELO DE ENTRENAMIENTO PARA PROFESIONALES DE LA
CONDUCTA DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO EN GRUPOS

Ross, Shelagh, Ph. D. Universidad de Arizona, 1978. 88 pp.
Director: Peter Madison

Este estudio investigó los efectos de un programa de entrenamiento de las habilidades de un grupo de líderes, las conductas de los participantes fueron seleccionadas.

Los profesionales basaron su programa de tratamiento en una comunidad, recibieron instrucción en las técnicas requeridas para entrenamiento en conducta asertiva en grupos de adolescentes a su cuidado.

Los sujetos de grupo de entrenamiento asertivo fueron comparados con una lista de espera en varias medidas de conductas asertivas individuales.

En una situación de prueba con videotape, en un grupo con entrenamiento asertivo, los sujetos mostraron significativamente mejoría sobre los sujetos que estaban en espera de lista control, sujetos de contacto directo (eyes contact), firmeza, tiempo de respuesta, número de disfluencias, la influencia total de la asertividad, como apreciar valores independientes, y en su propio reporte la ansiedad y respuesta satisfactoria.

Comparación entre pre y post entrenamiento para grupos de entrenamiento asertivo, mostraron significativas ganancias o logros en el Inventario Rathus Assertiveness, éste fue percibido por los supervisores.

Los grupos pre valuados y cambiados en conductas específicas (juzgadas o valuadas por supervisores) no fueron diferencialmente significativas.

La mejor hipótesis de este estudio fue que la conducta asertiva de los participantes se podría incrementar siguiendo instrucciones en la historia y teoría del entrenamiento asertivo, los componentes de la conducta asertiva y las técnicas requeridas para guiar grupos asertivos.

Los sujetos recibieron retroalimentación en cuanto a los aspectos que consideraron no estaban seguros de manejarlos bien y de las deficiencias en términos de los componentes de asertividad discutidos.

Durante el entrenamiento fue creíble que la lectura, discusión, modelos y prácticas requeridas para aprender las técnicas del jefe serían suficien-

tes para influir en la conducta asertiva individual, aún a través de las sesiones que no se avocaron a las deficiencias individuales de los participantes.

También fue una hipótesis que los paraprofesionales podrían aprender exitosamente a demostrar en vivo, las técnicas requeridas para el entrenamiento de la conducta asertiva en grupos con los adolescentes a su cargo.

Ambas hipótesis fueron soportadas por los resultados.

INSTRUMENTOS Y TECNICAS

Un instrumento a bajo costo para cuestiones propias de directores en programas de reforzamiento.

Robert E. Pavilicki and T. Mark Morey

Barato, poco costoso, fácilmente construida para idear, está descrita de manera individual para pensar en su propio plan de reforzamiento, en programas de la Gerencia propiamente.

Las ideas son fácilmente modificadas para conocer las necesidades individuales.

Quizás porque la promesa para saltar la laguna entre conducta y terapia -- cognositiva y potencialmente disminuye las dificultades éticas de preguntas de modificación de conducta, el área propia del Gerente ha recientemente mostrado tremendo desarrollo. Evidencia para la eficiencia de las técnicas propias del gerente han sido provistas en un amplio y siempre incrementado rango de problemas conductuales (ejemplo: reduciendo la conducta - rota, Kaufman E O'Leary, 1972; desarrollando conducta académica, Felixbrod E O'Leary, 1973; desarrollando la asistencia y deslizando el desarrollo, - Mc-Kenzie E Rushall, 1974)

De acuerdo a numerosos investigadores (e.g. Glynn, Thomas, E Shee, 1973) - una de las definiciones que componen las propias técnicas de gerentes es - la decisión de cuando reciben reforzamiento. Durante la etapa inicial del propio gerente, el reforzamiento podría, por supuesto ser aplicado en un -

programa continuo, mientras más tarde el programa, el reforzamiento intermitente podría parecer una mejor aproximación a el medio ambiente natural.

Esto aparece como que la transición del programa de reforzamiento continuo a intermitente podría ser facilitador para una guía de ideas en el proceso de toma de decisión.

(80) Información obtenida en el Centro de Cómputo (CECOBI) de la Universidad Nacional Autónoma de México

**2.6. MODELO DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO PARA
CAPACITAR EN TOMA DE DECISIONES**

INTRODUCCION AL MODELO DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO PARA CAPACITAR EN TOMA DE DECISIONES

El presente modelo fue diseñado con objeto de introducir las técnicas del entrenamiento asertivo en función de la calidad de la toma de decisiones - dentro del ámbito laboral, en virtud de la gran complejidad que implica para el hombre desarrollarse en un medio altamente competitivo, con presiones económicas, ideológicas, etc. Para conocer los efectos del Entrenamiento Asertivo en la calidad de la toma de decisiones se contó con 20 Jefes de Estancias Infantiles, a las que se les aplicó la entrevista de preinvestigación, en la cual se les pregunta el nombre del puesto que ocupan, el objetivo del mismo, actividades diarias, periódicas y eventuales, qué puestos se encontraban por debajo del nivel que ocupaban, así como el de sus superiores y también que hicieran mención de los aspectos y/o situaciones más importantes que involucraban la toma de decisiones; todo esto con el fin de conocer en qué medida se daba la toma de decisiones en el puesto que ocupaban. Cabe mencionar que la detección de necesidades fue con base a nuestra entrevista de preinvestigación, la cual nos arrojó información valiosa.

Una vez analizada y clasificada la información se procedió a elaborar el manual del curso cuyo objetivo fué que cada participante aplicara adecuadamente las estrategias y técnicas que lo habiliten a expresar conductas asertivas con calidad en la toma de decisiones a través del proceso de enseñanza aprendizaje y las dinámicas de grupo.

Dado que el proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas que faciliten experiencias propiciadoras de un cambio de conducta en el sujeto que aprende, cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales en los objetivos de adiestramiento.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos, es considerado como el desarrollo de experiencias cuya secuencia se deriva de objetivos precisos y anticipados. Estos objetivos de aprendizaje son significativos si consideran las necesidades de los participantes antes y pueden ser sometidos a medición e interpretación, es decir si pueden ser evaluados.

La evaluación, considerada como indicador del avance de la instrucción y del aprendizaje es esencial e inherente al proceso de adiestramiento.

La evaluación es pues, el elemento que permite constatar, tanto al instructor como al que aprende, hasta que grado y de que manera están alcanzando sus metas.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de dichos objetivos, es decir, que si se describe específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido sus propósitos, así como identificar sus fallas o deficiencias.

La definición del objetivo permite establecer la meta de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas; es por eso que en el presente curso se procedió a definir el objetivo general con cada uno de los objetivos particulares de cada tema tomando en cuenta la metodología y taxonomía de los objetivos instruccionales según Bloom y Gagné.

Los métodos de instrucción fueron llevados a cabo a través de conferencias, Phillips 66, dramatizaciones estructuradas, reuniones y discusiones. La enseñanza estuvo apoyada con el manual para los participantes y para el instructor, rotafolio y con la película cuando digo no, me siento culpable. El aprendizaje fué medido a través de evaluaciones que se realizaban al término de algún tema, estas evaluaciones eran preguntas relacionadas con el tópico visto.

Es importante mencionar que no hubo ausentismo a lo largo del curso, empero se registraron cambios actitudinales favorables o positivos conforme avanzaba el curso.

C A P I T U L O I I

A P O R T A C I O N E S

Un aspecto de vital importancia en nuestro desarrollo es la educación que recibimos, la cual generalmente no nos adiestra para comunicarnos positivamente con los demás, por el contrario, aprendemos a sentirnos inseguros, a ocultar, reprimir o tergiversar nuestros mensajes o a convertir nuestra expresión en francas agresiones que humillan o lastiman haciéndonos sentir culpables después. En sí, parece no existir muchas opciones para evitar el sufrimiento en las relaciones humanas, generalmente cedemos aún cuando se violen nuestros derechos o bien no nos interesa atropellar a quien éste enfrente impidiendo alcanzar nuestro objetivo.

En la relación con los demás podemos experimentar muchas satisfacciones, variadas, profundas y enriquecedoras, como también altas dosis de infelicidad, frustración y dolor, de tal forma que a veces pensamos que llegar a conocer a alguien fue lo mejor o lo peor que pudo pasarnos, lamentándonos de haber establecido algún tiempo de relación con alguien a quien quizás ja más querramos volver a ver.

Para el éxito de una relación humana es indispensable la comunicación verbal adecuada, en las parejas, en los grupos de trabajo, en la interacción alumno maestro en donde existe un buen nivel de rendimiento, se encuentra como una variable principal el saber expresar y recibir los mensajes que se transmiten. Esto hace verdaderamente importante que lo que decimos sea un fiel reflejo de lo que realmente sentimos, pensamos o creemos y también de je abierta la posibilidad de que el diálogo continúe con gusto y recompensa. Otro componente indispensable de la comunicación es el lenguaje no verbal de la conducta como es el contacto visual, la expresión facial, los movimientos de manos y pies, la postura, orientación del cuerpo, distancia elementos vocales como la sonoridad, la fluidez, la velocidad con la que se habla, tono e inflexión de voz.

Es importante que la comunicación se dé en armonía verbal y no verbal; es decir, que los componentes que acompañan a las palabras den el apoyo y la fuerza suficiente o necesaria.

Una gran parte de nuestra comunicación es no verbal, por lo que al romperse la congruencia con los mensajes verbales, se reduce o exagera en buena medida el impacto de lo que se dice.

Algunos de los componentes no verbales que rompen la coordinación armoniosa son los siguientes:

Contacto visual

- Mirar de arriba hacia abajo
- Mirar a otro lado
- Mirar hacia abajo
- Saltar la mirada rápidamente
- Mirar directo pero rápidamente

Cuando el contacto visual es inadecuado, normalmente se interpreta como ansiedad, pena, aburrimiento, deshonestidad y, aunque no se trata de observar a todos fija y rígidamente, sí es importante mirar a la persona de una manera confortablemente directa.

- Expresión facial
- Tensión en las quijadas
- Tensión en la cara
- Reír constantemente
- No hacer ninguna variación ante distintos tipos de mensajes

La expresión facial debe ir en estrecha armonía con los mensajes. En algunos casos la persona que dice estar enojada está transmitiendo, en ocasiones sin darse cuenta, una ligera sonrisa, por lo que no es tomado realmente en serio.

Expresión de la voz

- Hablar muy rápido
- Hablar muy calmado
- Tono estridente o demasiado fuerte
- Tono demasiado suave
- Murmurar (hablar entre dientes)
- No modular (monótono)
- Hablar bastante lento (poca fluidez)
- Emitir sonidos innecesarios

La expresión de la voz es clave para comunicar adecuadamente los mensajes. Es importante que sea apropiadamente firme, cálida, expresiva, enfatizando las palabras clave.

Gestos

- Estar demasiado tieso, rígido
- Mover la cabeza como no creyéndole al otro
- Señalar con el dedo
- Frotarse con exceso las manos
- Muchos saludos con la cabeza
- Inclinar-se
- Movimientos de manos y pies constantes
- Frotarse la cabeza o rascarse
- Tics

La poca coordinación de gestos fácilmente hace aparecer a la persona como - insegura, ansiosa o agresiva, aún cuando no sea esa la realidad o la intención que se quiere transmitir. El exceso de tensión muchas veces dispara los ademanes haciéndolos poco relacionados al tema que se habla. Cuando és te es el caso mucho se recomienda aprender a relajarse, respirar adecuadamente y practicar los gestos apropiados.

Con base a los conocimientos de asertividad que hemos integrado, a la práctica del mismo y para el estudio que nos ocupa, consideramos que la conducta asertiva es una habilidad que el sujeto adquiere para comunicarse y relacionarse, estableciendo la libertad de decidir y responder eficientemente, lo cual le permite fortalecer sus acciones en el ámbito laboral en la solución de problemas para lograr sus metas. El entrenamiento asertivo es una opción para crecer, desarrollarse y ser mejor en las relaciones con -- los demás, contribuye a poder encontrar diversas alterantivas para lograr que las relaciones humanas sean armoniosas y recompensantes, ésto no es - limitativo, abarca todos los campos posibles, desde a nivel personal, laboral, social, familiar, educativo, etc.

A continuación mencionaremos algunos derechos asertivos que se pueden tomar en cuenta para su aplicación:

1. Considerar tus propias necesidades. Lo que tu necesitas es importante, subestimarlo o sacrificarlo constantemente provoca que después reclames-

en son de víctima, agrediendo a otros que tal vez no son culpables de la incapacidad para defender lo tuyo. Una forma de considerar esto es pensar que nosotros y nadie más tenemos la responsabilidad de satisfacer nuestros propios requerimientos. Es conveniente salir al encuentro de nuestras propias necesidades.

2. A cambiar de opinión

Tenemos derecho a cambiar de opinión. No porque ya hemos emitido un juicio debemos forzosamente apegarnos a él.

Es recomendable no estar cambiando constantemente de opinión, sobre todo si ésta repercute en consecuencias para los demás, ya que ello provoca descontrol.

A veces después de haber emitido un juicio u opinión tenemos nueva formación, ya sea del exterior o de cómo nos sentimos con la decisión, por lo que es sano considerar un cambio. Mantenernos rígidos sólo porque ya se decidió refleja terquedad.

3. A tener y a expresar tus propios sentimientos y opiniones

Tus sentimientos y opiniones son parte importantísima de ti, negarlos sólo lleva a que explotes después o a que busques formas manipulativas de expresión.

Tienes derecho a sentirte como quieras, no conviene reprocharte por ello, sino aprender a conducir tus sentimientos adecuadamente.

Es conveniente hacer esfuerzos para controlar sentimientos negativos que provienen de ideas irracionales que tú alientes en tu pensamiento o expresar opiniones ofendiendo a los demás.

El hacer respetar lo que es propio no nos desliga de la necesidad de ser oportunos en la comunicación.

Sentirte culpable por tener un sentimiento sólo complica aún más la situación. El primer paso para manejarlo es aceptar que existe y no pelear con tra él.

Los sentimientos negativos provienen de pensamientos distorsionados.

4. A rehusar peticiones sin sentirte culpable o egoísta

Eres un sistema de energía limitado con necesidad de abastecer, eso implica que inevitablemente tienes que poner límites a los demás y establecer prioridades.

Tienes la responsabilidad de respetar también un no de los demás. Tampoco es conveniente que por tu derecho a rehusar se adopten posiciones extremas que afecten la reciprocidad necesaria en una relación.

Rehusar no significa rechazar a la persona, sino poner límites.

5. A ser tratado con respeto y dignidad

En ningún sentido alguien tiene derecho a ofendernos, menospreciarnos o ridiculizarnos, así hayamos cometido errores o actos incompetentes; pensemos diferente o busquemos nuestras propias fórmulas de vida, cualesquiera que éstas sean.

Es importantísimo practicar el respeto a los demás, a sus formas diferentes de manifestarse, a ejercer trato cortés y amable, comprender que el tener un derecho no niega el mismo derecho de la otra persona en la situación.

Las diferencias de los demás no nos hacen menos valiosos que nosotros, tenemos el derecho a decir, sentir y actuar como nos plazca, siempre y cuando respetemos a los demás en el proceso.

6. A cometer errores

Como ser humano puedes equivocarte cientos de veces y no por ello eres un ser poco valioso o despreciable.

Tienes el deber de tratar honestamente de no cometer los mismos errores una y otra vez.

Es mucho mejor aprender del error que condenarte por ello. También es importante respetar a los demás en su dignidad cuando fallan.

Los demás tienen derecho a molestarse por tus errores más no a ofenderte por ello.

7. A pedir lo que quieres

Pedir información, ayuda, un cambio de actitud o que se te satisfaga, te hace demostrar que eres humano, no un ser invulnerable y frío que no necesita de los demás.

Tu derecho a pedir no debe confundirse con el querer exigir que los demás te den lo que tú quieres. Es importante respetar las decisiones de los demás.

Es importante no desvalorizar lo que queremos; es nuestra responsabilidad señalar en forma directa y con claridad el grado de deseo para no dar lugar a adivinanzas y malos entendidos.

8. A hacer menos de lo que eres humanamente capaz de hacer

Ejercitar este derecho nos ayuda a no vivir siempre bajo presión, es verdad que hay que hacer las cosas lo mejor posible pero principalmente las importantes.

Puedes hacer tu trabajo agradable, pedir que te ayuden, establecer ambientes cómodos que te faciliten las tareas pero sin justificar por ello acciones irresponsables.

La presión emocional es muchas veces síntoma inequívoco de exigencia desmedida a dar el 100% o más en todo. Para facilitar el cambio personal es clave que las metas sean primero que todo realistas.

9. A establecer tus propias prioridades y tomar tus propias decisiones

Tienes derecho a decidir por ti y afrontar las consecuencias de lo que tú eliges o decides; a ser tú mismo, identificarte como alguien diferente -- que busca sus estímulos y maneras, únicos.

Es importante aprender a responsabilizarnos de las consecuencias de nuestros actos sin culpar a los demás indiscriminadamente.

Así como entender que las personas pueden no querer ayudar si nuestras decisiones son negativas. Es importante hacer de los errores oportunidades. No constituirnos en víctimas de las circunstancias. Por supuesto hay que respetar este mismo derecho en los demás.

Una sobrevaloración de este derecho nos puede orillar a actos irreflexivos en donde perdemos la capacidad de escuchar o aprender de experiencias ajenas.

Es muy importante, sin embargo que nos definamos como seres únicos e independientes y demos una respuesta personal al tipo de vida que deseamos.

10. A sentirte bien contigo mismo

Procurar tu bienestar, disfrutar lo que haces bien, aceptarte como eres, - sentirte un individuo con valor, gozar tus logros y comprenderte sin por - ello justificar falsamente errores cometidos, es indispensable para obtener satisfacción.

Sentirte bien contigo mismo. No debe implicar creerte mejor o más valioso que los demás o no considerarlos, dándote prioridad única afectándolos al ser insensible a lo que necesitan.

Aceptarte como eres no implica la negación del deseo de mejorarte, sino tu valoración y reconocimiento positivo y alegre de lo que hayas logrado (sea lo que fuere), al momento presente.

Muchas veces uno se crea culpabilidades que no son saludables. Es importante entender que somos humanos y que al participar en el proceso de vivir tenemos la oportunidad de disfrutar, de reconocer ante nosotros mismos los esfuerzos que hacemos por superarnos y ser en una palabra nuestros mejores amigos.

11. A tu privacidad, a que te dejen solo

Tienes derecho a tu esparcimiento personal, a tener tu lugar de recogimiento para la lectura, reflexión, oír música, etc.

Es conveniente ordenar el tiempo de tal forma que nos permita desarrollar las actividades que se desean ejercer en soledad. No hacerlo así, a la -- larga nos puede llevar a la agresión o desesperación con los demás.

A veces cuando se vive en espacios reducidos o cambian las responsabilidades se olvida que es necesario tener momentos de soledad y/o privacidad.

Por ejemplo, una pareja con hijos que ya no comparten cosas solos y todo - el tiempo están con ellos, o el marido que deja de estudiar o leer cosas - que le interesan porque no se facilitan esos momentos que son en ocasiones alimentos espirituales muy importantes.

12. A calmarte, tomar tu tiempo y pensar

Las mejores decisiones se dan porque pensamos acertadamente sobre las si--

tuciones, esto hace indispensable que nos demos todo el tiempo que consideremos necesario para reflexionar.

No es conveniente actuar deliberadamente con calma para afectar a los demás. Si el tiempo en el que deseamos reflexionar conlleva una decisión -- que involucra a otra persona, tienes la responsabilidad de realmente aprovechar ese tiempo y pensar.

En un mundo de prisa como el que vivimos se requiere de mucha reflexión y ésta se da idealmente en condiciones de tranquilidad; es necesario que velemos por darnos las situaciones de paz necesarias.

A veces es imposible darnos un plazo límite a priori para asegurar que llegaremos a conclusiones definitivas.

13. A no usar tus derechos

En ti está la decisión de renunciar a la defensa de uno de tus derechos, -- ya sea por tus valores, conveniencias o autoexigencias.

Tienes la responsabilidad de enfrentar con madurez las consecuencias de tu decisión sin culpar con facilidad a otros de la opción que elegiste.

Es conveniente analizar concienzudamente el efecto de no hacer valer un derecho específico a corto, mediano y largo plazo.

No es una obligación ser asertivo o defender tus derechos siempre; eres libre de decidir incluso renunciar a algo.

Exigirte ser siempre asertivo es una meta ilusoria.

14. A pedir reciprocidad

Si tú das tienes derecho a pedir, no exigir, actos recíprocos, o tienes el derecho de escoger a las personas que sí te correspondan como tú lo deseas. No porque tú des, el otro está obligado a corresponder, ni en la forma ni en la medida de tus deseos.

Es importante hacerte responsable de tu decisión de dar, que es independiente de los demás, que pueden actuar como deseen, y no culpar después.

A veces se cree que este derecho no existe por el lema aprendido de "amar es dar sin esperar recibir". Sin embargo, esperar algo a cambio no nos hace, seres interesados o utilitaristas.

Por ejemplo una mamá que hace "todo" por sus hijos puede estar activamente

formando su irresponsabilidad, ya que la mamá substituye la acción de disciplinas o hábitos que bien les serviría aprender a ellos fomentando además la insensibilidad hacia las necesidades de ella, deshumanizándolos.

15. A tener éxito

En ocasiones nos negamos este derecho como si no mereciéramos tener consecuencias positivas por esfuerzos hechos o por no considerar que podemos hacer cosas valiosas o útiles.

Existe el miedo al éxito por pensamientos negativos que indican que si lo obtenemos no podremos enfrentar adecuadamente las nuevas responsabilidades. Es conveniente vencer nuestros temores cuando éstos se fundamentan en problemas imaginarios que tienen el efecto de respetarnos capacidad para lograr enfrentar debidamente las exigencias que los éxitos implican.

Es mejor hacernos responsables de combatir las ideas de "no voy a poder", prepararnos con el mejor esfuerzo en lugar de culpar a las circunstancias que se presentaron o a la mala suerte que "explica" un fracaso.

Existe el miedo al éxito que muchas veces se forma por la creencia de que no podremos con el "paquete". En otras ocasiones si existen razones objetivas para no emprender una idea. Lo importante es distinguir cuándo es un temor imaginario y cuándo se funda en datos reales. No es adecuado descartar opciones que pueden llevar al éxito antes de hacer claramente esta distinción.

16. A ser feliz

Parece obvio, pero olvidamos con frecuencia este derecho básico; si tú estás satisfecho puedes darlo mejor de ti mismo a los demás.

Procura tu felicidad, por tanto, es pensar también en los demás.

No es conveniente que el ejercicio de tu felicidad se contraponga a tus metas responsables de mediano y largo plazo, como tampoco actuar irresponsablemente afectando a otros.

Ser feliz no es una meta, es una tarea diaria que requiere esfuerzo y también sacrificios que a menudo canjean el gozo de un corto plazo por uno mayor después.

Ser feliz es una responsabilidad personal en la que los demás pueden ayudar, pero en nosotros está el dar la última palabra.

Tienes derecho a disfrutar lo que tienes y lo que te rodea. También es necesario desarrollar la habilidad para saber responder a los embates que la realidad y circunstancias nos presentan para no dejarse vencer ante obstáculos que por no superarlos nos hacen más débiles aún.

Puede existir un entorno fabuloso pero al mismo tiempo persistir la incapacidad para disfrutarlo.

Hay circunstancias difíciles, también capacidad para atenuarlas.

Para ser feliz, también hay que aprender.

Por otro lado, el comportamiento no asertivo provoca una serie de efectos negativos, pues tiende a deteriorar la comunicación y con ello existirá insatisfacción, frustración, depresión, soledad, agresividad, misma que si se emplea con bastante frecuencia causa fuertes problemas que difícilmente se resolverán, por el contrario en ocasiones se hace fuerte el problema o se multiplica.

Es contradictorio que al inhibir nuestro comportamiento para evitar conflictos, obtener aprobación o el bien de los demás, los problemas aumenten y perdamos el respeto de los demás hacia nosotros. Es de suma importancia darnos cuenta que una decisión tomada a tiempo, comunicando lo que queremos, a pesar del temor al dolor de corto plazo, evita sufrimientos, resentimientos, lamentaciones y complicaciones mucho mayores después.

La tendencia a evitar el dolor hace que en algunas ocasiones nos engañemos con racionalizaciones o justificaciones que funcionan como vehículos para evitar problemas que hay que enfrentar.

C A P I T U L O I I I
M E T O D O L O G I A

Tomando en cuenta la capacitación, como parte principal en el desarrollo, -adquisición y actualización de conocimientos, creemos necesario introducir el conocimiento y aplicación del Entrenamiento Asertivo en ambientes laborales, ya que éste es más conocido a nivel terapéutico y lo consideramos de gran relevancia en las organizaciones de trabajo, puesto que su aplicación no es limitativa, brinda la oportunidad de aprender a cambiar las conductas que no son lo suficientemente satisfactorias por la conducta ideal - que nosotros mismos elijamos, por ejemplo, aprender a manipular situaciones que nos causen confusión o sean conflictivas, a defender nuestros derechos sin violar los derechos de los demás, a expresarnos libremente y sin temores; así como también a incrementar la productividad y elevar los niveles de eficiencia, avocándonos de manera particular a la calidad de la toma de decisión considerando la importancia y la frecuencia con que decidimos en todos los momentos y en todos los ámbitos de nuestra vida sea familiar, escolar, laboral, etc.

Dado lo anterior, una forma para medir probabilísticamente la relación causal que se establece entre las variables y estar en posibilidad de confirmar o rechazar las hipótesis sometidas a prueba es a través del diseño experimental, por lo que lo consideramos el más apropiado para el desarrollo de nuestra investigación; para la cual se requirió de una muestra obtenida en forma aleatoria, la que se dividió en dos grupos, una se utilizó como grupo control y la otra como el grupo experimental que recibe el estímulo. Asegurándonos que los dos grupos fueran inicialmente idénticos en cuanto al puesto y actividades que realizan, empleando el muestreo aleatorio y --pruebas estadísticas en la consecución de nuestro propósito para elevar la productividad y conocer las implicaciones y ventajas que ofrece su aplicación y desarrollo en el ámbito laboral.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las implicaciones y ventajas que ofrece el Entrenamiento Asertivo en la calidad de la toma de decisiones en las conductas no asertivas en mujeres con puestos a nivel jefatura?

Hipótesis

Hipótesis Alterna.- Supone que si existe diferencia al tomar el curso de Entrenamiento Asertivo en la calidad de la toma de decisiones entre el grupo control y el grupo experimental.

Hipótesis Nula.- Supone que no hay diferencia entre el grupo control y el grupo experimental con la introducción de las variables independientes.

3.1. SUJETOS

Veinte sujetos de sexo femenino, trabajadoras de la Delegación Gustavo A. Madero, integrantes del Departamento de Promotores Voluntarios, las cuales ocupaban el puesto de Jefes de Estancias Infantiles y cuya edad fluctuaba entre 25 y 40 años.

3.2. ESCENARIO

Dos salas de juntas de la Delegación Gustavo A. Madero, este escenario contaba con una área aproximada de 8 X 5 mts 2, estaban constituidas por una mesa amplia de 4 mts de largo por 1.30 mts de ancho, diez sillas, un pizarrón, al extremo izquierdo de una de las salas sobre una pequeña mesa rectangular se encontraba una televisión y una video casetera, en el extremo derecho un rotafolio, a un lado del pizarrón. La luz estuvo dada a lo largo de la pared por tubos de luz blanca.

3.3. MATERIAL Y EQUIPO

El material utilizado durante la investigación estuvo constituido por:

- Formatos de registros para las conductas no asertivas y asertivas para cuatro observadores
- Cuatro cronómetros
- Hojas blancas tamaño carta

- Lápices, gomas, plumones, gises, borrador, pizarrón y rotafolio, -hojas de rotafolio y marcadores de diferente color
- Dos manuales de capacitación, uno para el curso de "El Entrenamiento Asertivo en la calidad de la Toma de Decisiones" (10 para el grupo experimental) y otro "la Toma de Decisiones" (10 para el grupo control)
- 40 cuestionarios del Inventario de Asertividad de Spencer A. Rathus
- 5 formatos de dinámica de grupo para cada participante
- Matriz General del Curso
- Video casetera, video cassetts formato beta, televisión
- Película "Cuando digo no, me siento culpable"
- Dos instructores
- Cuatro observadores

3.3.1 VARIABLES

Se utilizaron como variables independientes:

- Las técnicas del Entrenamiento Asertivo
- Estrategias de Toma de Decisiones

Como variable dependiente:

- Las conductas no asertivas que asumieron los participantes

3.3.2 PROCEDIMIENTO

a) Diseño

Se utilizó un diseño pretest - postest con un grupo control, los sujetos en el pretest fueron seleccionados al azar y se les aplicó el Inventario de Asertividad de Rathus

b) Fases de Preinvestigación

Para la realización de esta investigación se acudió a una primera entrevista con cita previa, con la Coordinadora de Estancias Infantiles de la Delegación Gustavo A. Madero para plantearle en que consistía la investigación sobre "El Entrenamiento Asertivo en la Calidad de la Toma de Decisiones" y que ello no afectaría negativamente la productividad de su trabajo, al contrario, los-

beneficiaría a nivel personal y laboral; en forma breve, se le plantearon los objetivos y en qué consistía el procedimiento de la investigación, además del tiempo y el personal que se requería para ésta.

La Coordinadora nos comunicó que hablaría con sus jefes y superiores para ver si existía la posibilidad de la aplicación y sobre todo contar con la colaboración del personal involucrado.

Ocho días después, en la segunda entrevista la coordinadora nos indicó que no había ningún inconveniente al respecto y que se podía realizar la investigación con la participación de las jefes de estancias infantiles las cuales estaban dispuestas a participar.

Dos días después, aprovechando una junta de trabajo se habló con todas las Jefes de Estancias Infantiles para confirmar su participación y aclarar las dudas que tuvieran al respecto.

Con esto, se pudo determinar el número de personas que asistirían y se procedió a aplicar a cada participante la "Entrevista de Preinvestigación" previamente estructurada por las suscritas, en la cual se les pregunta el nombre del puesto que ocupaba el participante, el objetivo del mismo, las actividades que realizan en forma diaria, periódica y eventual; qué puestos se encontraban por debajo del nivel que ocupaban, así como el de sus superiores y también que hicieran mención de los aspectos y/o situaciones más importantes que involucraban la toma de decisiones; todo esto con el fin de conocer en qué medida se daba la toma de decisiones en el puesto que ocupaban.

Los resultados de estas entrevistas fueron confirmadas con el jefe inmediato que ratificó efectivamente lo dicho por las Jefes de Estancias Infantiles.

Una vez identificadas las actividades más relevantes en el puesto y aquellos aspectos y/o situaciones que consideraban más difíciles de manejar, se procedió a elaborar el manual del curso di

rigido a Jefes de Estancias Infantiles cuyo objetivo fue: que cada participante aplicará adecuadamente las estrategias y técnicas que lo habiliten a expresar conductas asertivas con calidad en la toma de decisiones a través del proceso de enseñanza aprendizaje y las dinámicas de grupo.

En el transcurso de dos semanas se realizó el manual del curso - el cual contiene los temas específicos y la estructura de las dinámicas dirigidas al objetivo del curso.

Tomando en cuenta lo anterior y las investigaciones que forman parte del cuerpo teórico de esta investigación y considerando a la conducta asertiva como aquella conducta que un sujeto puede adquirir o integrar dentro de su repertorio conductual, se establecieron las conductas asertivas más relevantes que los trabajadores deberían contar en su repertorio conductual. El total de los sujetos que participaron fueron 20, los cuales ocupaban el mismo puesto a nivel jerárquico de Jefes de Estancias Infantiles y cuya participación en el curso fue voluntaria.

Se determinó el formato de registro observacional de las conductas para identificar si estaban presentes o no. Las instrucciones que se dieron a los cuatro observadores fueron: La función que ustedes desempeñarán será solo de observadores, no participarán en ningún momento, de acuerdo al formato de registros observacionales, anotarán las conductas que se vayan presentando dentro del grupo: no podrán participar en ningún evento. Dos de ustedes estarán en la sala "A" y los otros dos en la sala "B", al extremo de cada salón, separados, no podrán comunicarse entre sí, únicamente en los recesos y evitarán hablar de lo que hayan registrado durante el curso, esto será para evitar que se influyan mutuamente en sus observaciones y tener mayor confiabilidad sobre los registros ya que de otra manera el resultado podría ser afectado.

c) Fase de Investigación

En esta fase se aplicó a todos los participantes el pretest "Inventario de Asertividad de Rathus" y en forma aleatoria se conformaron dos grupos, el "A" grupo control y el "B" grupo experimental. Cada uno en su respectivo salón de trabajo.

Los registros observacionales solo fueron anotados cuando los -- grupos estaban en sus actividades prácticas (en las dinámicas de integración). El primer registro se llevó a cabo por espacio de treinta minutos, tiempo que duró la dinámica de presentación. Posteriormente los instructores iniciaron el curso de "Entrenamiento asertivo en la calidad de Toma de Decisiones", y las actividades realizadas fueron:

En el Grupo Experimental:

1. Presentación formal del instructor
2. Dar a conocer el Objetivo General del curso a los participantes
"Al finalizar el curso, el participante identificará, discriminará y aplicará en forma clara, las estrategias y técnicas que lo lleven a expresar conductas asertivas en la calidad de la toma de decisiones, a través de las técnicas de enseñanza ---- aprendizaje y dinámicas de grupo".
3. Mediante una lámina en el pizarrón se presentaron las actividades a realizar a lo largo del grupo
4. Introducción al entrenamiento Asertivo, utilizando para ello - la técnica de conferencia. Se habló de los siguientes temas:

(A)

- Fondo teórico del Entrenamiento Asertivo
- Conceptos y definiciones del Entrenamiento Asertivo
- Importancia del Entrenamiento Asertivo
- Utilizando para ello las teorías del aprendizaje de Ivan - -

Pavlov, Wolpe y Lazarus, Manuel Smith y las aplicaciones que el Entrenamiento Asertivo tiene en los diferentes ámbitos, -- puestos y profesiones.

(B)

- Estilos y niveles del comportamiento
- Comportamiento asertivo y no asertivo
- Características de la persona asertiva
- Componentes de la conducta asertiva

Para éstos temas se utilizó el rotafolio, haciendo las distinciones de cada una de éstas según Cotler & Guerra 1976; Albert & Emmons, 1974

El segundo registro observacional fue por (90 min. en la dinámica) "Laboratorio vivencial de la conducta humana"

(C)

- Factores que obstaculizan la asertividad
- Origen de la no asertividad
- Principales problemas de aserción (clasificación de Fensterheim)
- La espiral neurótica (según Fensterheim y Baer)
- Mecanismos para hacer frente a conflictos

Utilizándose las hojas de rotafolio con la información previamente descrita, acerca de como las etapas de la vida influyen en la no asertividad y en la toma de decisiones con calidad. - De acuerdo a Herbert Fensterheim y Jean Baer en su libro "No digas sí cuando quieras decir no".

(D)

Técnicas del Entrenamiento Asertivo:

- Estabilizador
- Compromiso viable

tica del material nuevo que estaban aprendiendo, el uso real-
que se puede hacer del Entrenamiento Asertivo y la toma de De
cisiones y conocer las ventajas que ofrece éste.

(F)

Escala de Metas Asertivas en la Toma de Decisiones

- Diario de Entrenamiento Asertivo
- Diario de Unidades Subjetivas de Malestar (DUSH)
- Escala de Metas Asertivas

Aquí, se llevó a cabo el conocimiento y llenado de los formatos-
respectivos a la Escala de Metas Asertivas en la Toma de Decisio-
nes, Diario de Entrenamiento Asertivo, Diario de Unidades Subje-
tivas de Malestar (DUSH) y de la Escala de Metas Asertivas. Es-
tos cuatro formatos sirvieron de apoyo didáctico a el tema "Im-
portancia del Entrenamiento Asertivo en la calidad y toma de de-
cisiones."

El quinto registro fue durante 15 minutos en una dinámica de la-
cual se llevó a cabo el llenado de los formatos supracitados y -
la interacción que se da entre el grupo.

Al término de este tema se procedió a la aplicación del postest
"Inventario de Asertividad de Rathus" como finalización de nues-
tro diseño de investigación; colocando las claves a.1 y b.2 se--
gún el grupo.

Se pidió a los participantes que evaluaran el curso y la actua--
ción del instructor de acuerdo a los formatos que se les dieron-
para dichas evaluaciones, esta se encuentra adjunta en los ----
anexos.

Se establecieron las conclusiones y agradecimientos al grupo por
su cordial participación.

En cuanto al grupo experimental y al desarrollo del curso, fueron en su totalidad expuestos todos los temas con sus ejercicios vivenciales de conductas y técnicas aplicables.

El grupo control recibió el curso "Toma de Decisiones" sin el En trenamiento Asertivo; con toda la parte práctica y dinámica del curso anteriormente descrito.

En este grupo los registros observacionales se efectuaron en las mismas actividades y períodos de tiempo.

Los observadores entregaron sus registros a los instructores, -- quienes interpretaron los resultados y sacaron la confiabilidad por medio del registro de frecuencias que es igual a acuerdo sobre acuerdo más desacuerdo por cien; la cual nos dió las frecuencias de las conductas mantenidas y no mantenidas en los registros observacionales. Las gráficas y la explicación de las mismas se encuentran en el Capítulo IV de Resultados.

3.5. TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LOS DATOS

" A "

RESULTADO DE LA APLICACION DEL INVENTARIO DE ASERTIVIDAD DE RATHUS DEL GRUPO EXPERIMENTAL

REACTIVOS	SUJETO 1 PRE POST	SUJETO 2 PRE POST	SUJETO 3 PRE POST	SUJETO 4 PRE POST	SUJETO 5 PRE POST	SUJETO 6 PRE POST	SUJETO 7 PRE POST	SUJETO 8 PRE POST	SUJETO 9 PRE POST	SUJETO 10 PRE POST
1	+3	-1	-1	-1	+2	+2	+1	+1	+1	+1
2	-3	-3	-1	-3	-2	-2	+2	+2	+3	+3
3	-1	-3	+3	+2	-2	-2	-2	-3	+1	+1
4	+3	+3	+3	+3	+2	+2	+2	+1	+2	+3
5	+3	+2	-2	+1	-3	-3	-1	+1	-2	+1
6	+3	+3	+3	+3	+1	+2	+2	+2	+3	+2
7	-3	-3	+3	+3	+2	+2	+2	-1	+3	+3
8	-3	+3	+3	+3	+2	+2	+1	+2	+2	+3
9	-3	-3	-1	-3	-2	-2	+1	+1	-2	-3
10	+3	+3	+3	+3	+3	+3	+2	+1	+3	+3
11	-3	-3	+1	-3	-2	-3	+2	+1	+3	+3
12	-3	-3	-3	-3	-3	-3	+2	-1	+1	-2
13	+2	-2	-3	-3	+2	+2	+1	+1	-3	-3
14	+2	+2	-3	-3	+3	+1	+1	+1	+3	-3
15	+2	+2	-3	+2	+1	-3	+1	+2	-3	+3
16	-3	-3	-1	-3	+3	+1	+1	+1	-3	-1
17	-3	-3	+1	-3	+1	+1	+1	+1	-3	-3
18	-2	+2	+2	+1	-3	-3	-3	-1	+2	-3
19	+2	+2	-3	+2	+3	-3	-2	+3	+2	+2
20	-3	-3	+3	+3	+1	+2	+1	+1	+3	+3
21	+3	+3	+3	+3	+2	+1	+3	+2	+3	+1
22	-3	-3	+3	+3	+3	+3	+1	+1	+2	+3
23	+2	+2	-3	-2	+2	+2	+1	+1	-3	-1
24	+2	+2	+1	+2	+1	+2	-1	+1	-1	-1
25	-3	-3	+2	+1	-3	-1	-2	-3	+2	+1
26	+1	-3	+1	+2	+3	+2	+1	+1	-3	-1
27	-3	-3	+2	-1	+2	+2	+1	+1	+2	+2
28	-3	-3	-3	-2	-2	+1	-1	-1	-3	-3
29	+1	+2	+2	+3	-2	+2	-1	-1	+3	+1
30	-2	-3	-1	+2	-3	+3	+1	+1	+3	+2

(B)

RESULTADO DE LA APLICACION DEL INVENTARIO DE ASERTIVIDAD DE RATHUS DEL GRUPO CONTROL

REACTIVOS	SUJETO 1 PRE POST	SUJETO 2 PRE POST	SUJETO 3 PRE POST	SUJETO 4 PRE POST	SUJETO 5 PRE POST	SUJETO 6 PRE POST	SUJETO 7 PRE POST	SUJETO 8 PRE POST	SUJETO 9 PRE POST	SUJETO 10 PRE POST
1	-1 -2	-1 -1	-2 -2	-2 -2	-3 -3	+1 +2	+1 +2	-3 -3	+2 +1	+2 +1
2	-2 -2	-3 -3	-2 -2	+2 +1	+2 +1	+1 +1	-3 -3	+1 +1	-3 -3	+3 +3
3	+1 +1	-1 -1	+2 +2	-1 -1	+3 +3	+2 +1	+3 +3	-1 -1	+3 +2	-1 +1
4	+1 +1	-1 -1	+2 +2	+3 +3	+1 +1	-1 -1	-3 -3	+3 +3	-3 -3	-2 -3
5	+2 +2	-3 -3	-2 -2	-2 -2	-3 -3	-1 +3	-3 -3	+2 +2	-3 -3	+3 +3
6	+2 +2	+2 +2	+3 +3	-1 -1	+3 +3	+2 +2	+3 +3	+1 +1	-1 -1	+1 +1
7	+2 +2	+1 +1	+3 +3	-1 -2	+3 +3	-3 -2	+1 +1	-1 +2	+1 +1	-2 -3
8	+3 +3	+2 +2	+3 +3	+1 +1	+3 +3	+3 +3	+3 +3	+3 +3	-3 -2	-3 -2
9	-1 -1	+3 +3	-3 -3	+1 +2	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-1 -1
10	+3 +3	+1 +1	+2 +2	+1 -2	+3 +3	+2 +2	+3 +3	-2 -1	+3 +3	-2 -1
11	-1 -1	-3 -3	-2 -2	+2 +1	+1 +2	+1 +3	-3 -3	-3 -3	-2 -2	+2 +1
12	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-2 -2	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3
13	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-2 -2	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3
14	-2 -2	-3 -3	-3 -3	-2 -2	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-2 -2	-3 -3	-3 -3
15	-1 -1	-3 -3	+2 +1	-1 -1	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	+2 +1
16	-3 -3	-2 -2	-2 -2	-1 -1	+1 +2	-2 -2	-3 -3	-2 -2	-3 -3	-1 -1
17	-2 -2	-3 -3	-2 -2	+2 +1	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	-3 -3	+2 +1
18	-1 -1	-1 -1	+3 +2	-3 -3	+2 +1	+1 +2	+3 +3	-2 -2	-3 -2	-3 -3
19	-2 -1	-1 -1	+3 +3	-1 -3	+1 +1	+1 +1	+1 +1	+1 +1	+1 +1	-2 -1
20	-2 -2	-1 -1	+2 +1	-3 -3	-2 -2	-3 -3	-3 -3	+2 +3	-3 -3	+2 +3
21	+3 +3	+1 +1	+2 +2	-1 -2	+3 +3	+2 +2	+3 +3	+3 +3	+2 +2	+2 +2
22	-2 -3	+1 +1	+3 +3	+2 +2	-3 -3	+2 +2	-3 -3	+2 +2	-2 -1	-2 -1
23	-2 -2	-3 -3	-3 -3	-2 -2	+1 +2	-3 -3	-3 -3	-3 -3	+2 +3	-1 -1
24	-1 -3	+1 +1	-2 -3	+3 +3	+1 +3	-3 -1	+1 +1	-2 -1	+1 +1	-3 -1
25	+2 +2	+2 +2	+2 +2	-2 -3	+3 +3	-2 -1	-3 -3	+1 +1	-3 -1	-2 -3
26	-1 -1	-3 -3	-2 -2	+1 +2	+1 +3	-1 -1	-3 -3	+3 +2	+2 +1	-2 -2
27	+3 +3	+1 +1	+2 +2	+2 +2	+3 +3	+3 +3	-3 -3	+3 +3	-1 -2	+2 +2
28	-1 -1	+1 +1	+2 +3	-3 -3	-2 -2	-3 -3	-3 -3	+2 -2	+1 +2	-3 -3
29	+2 +1	+3 +3	+3 +2	+1 +3	-3 -3	+1 +2	+2 +2	+2 +3	-1 -1	-2 -2
30	-3 -3	-3 -3	-3 -3	+2 +3	+2 +1	+1 +3	-3 -3	+2 +3	-1 -1	-1 -1

" C "

CONCENTRADO DE DATOS DEL GRUPO EXPERIMENTAL QUE REPRESENTA EL NUMERO DE --
DE RESPUESTAS ASERTIVAS Y EL PORCENTAJE DE LAS MISMAS EN EL PRETEST Y ----
POSTEST.

<u>SUJETOS</u>	<u>PRETEST</u>	<u>PORCENTAJES</u>	<u>POSTEST</u>	<u>PORCENTAJES</u>
1	16	53.3	29	96.6
2	19	63.3	30	100
3	20	66.6	28	93.3
4	15	50	28	93.3
5	13	43.3	27	90
6	18	60	26	86.6
7	17	56.6	29	96.6
8	14	46.6	23	76.6
9	6	20	21	70
10	7	23.3	29	96.6

GRUPO CONTROL

1	22	73.3	22	73.3
2	20	66.6	21	70
3	23	76.6	20	66.6
4	17	56.6	17	56.6
5	13	43.3	17	56.6
6	19	63.3	18	60
7	22	73.3	22	73.3
8	19	63.3	19	63.3
9	16	53.3	16	53.3
10	14	46.6	15	50

" D "

TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LOS DATOS
GRUPOS CONTROL Y EXPERIMENTAL

PRETEST

	EXP.	CONTROL	TOTAL
A	3 4.5	6 4.5	9
\bar{A}	7 5.5	4 5.5	11
	10	10	20

$$f_e = \frac{(\text{Total marginal de renglones})(\text{Total marginal de columnas})}{N}$$

$$X^2 = \sum \frac{(|f_o - f_e| - .50)^2}{f_e}$$

Fórmula de X^2 corregida para pequeñas frecuencias esperadas

$$X^2 = \frac{(|3 - 4.5| - .50)^2}{4.5} + \frac{(|6 - 4.5| - .50)^2}{4.5} + \frac{(|7 - 5.5| - .5)^2}{4.5} +$$

$$\frac{(|4 - 5.5| - .5)^2}{4.5} =$$

$$= 0.083 + 0.055 + 0.013 + 0.181 = 0.166$$

$$.222 + .22 + .1818 + .1818$$

$$3 - 4.5 = 1.5$$

$$\frac{1}{4.5} = \left(\frac{0.222 + 0.222}{0.1818 = 0.1818} \right) = .8076$$

$$X^2 = 0.81$$

$$\leftarrow f_o - f_e$$

$$\text{Tabla} = X^2 (1, .05) = 3.84$$

TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LOS DATOS
GRUPOS CONTROL Y EXPERIMENTAL

POSTEST

	EXP.	CONTROL	TOTAL
A	10 8	6 8	4
\bar{A}	0 2	4 2	16
	10	10	20

$$f_e = \frac{(\text{Total marginal del renglón})(\text{Total marginal de columna})}{N}$$

$$X^2 = \sum \frac{(|f_o - f_e| - .50)^2}{f_e} \quad \text{Fórmula de } X^2 \text{ para pequeñas frecuencias esperadas}$$

$$X^2 = \frac{(|10 - 8| - .50)^2}{8} + \frac{(|6 - 8| - .50)^2}{8} + \frac{(|0 - 2| - .50)^2}{2} + \frac{(|4 - 2| - .50)^2}{2} =$$

$$0.1875 + 0.07812 + 0.312 + 0.187$$

$$0.28125 + 0.78125 + 0.312 + 0.187$$

$$2.125 + 1.125 = \underline{\underline{.9375}}$$

$$G1 = 1$$

$$X^2 (.050, 1) = 3.84$$

$$\text{Si } X^2 \text{ calc. } \geq X^2 (.050, 1)$$

Entónces: Ho se rechaza

Como .81 \nlessgtr 3.84 Ho no se rechaza

Ho: Son independientes (No son Jependientes)

Ha: Son dependientes (No son independientes)

REGISTROS OBSERVACIONALES

NOMBRE: _____ FECHA _____ HORA _____

LUGAR: _____ ACTIVIDAD _____

C O N D U C T A S	O C U R R E N C I A S	N O O C U R R E N C I A S
DISTANCIA.- Próximidad física que el sujeto mantiene en relación con su receptor. Cerca (0-80 cms, media de 80-1.30 cms, lejos (de 1.30-X).		
LATENCIA DE RESPUESTA.- Tiempo que transcurre desde que el sujeto emisor termina de dar su mensaje hasta que el sujeto receptor empieza a hacerlo. Rápido (de 1 a 3 seg). Media (de 4 a 7 seg). Lenta (8 seg. en adelante)		
CONTACTO VISUAL.- Tiempo (cada 5 segundos) de orientación física y visual del sujeto hacia su interlocutor durante la interacción.		
EXPRESION CORPORAL Y FACIAL.- Movimientos del cuerpo y cara que demuestran la parte activa del sujeto durante la emisión de su mensaje y que enfatiza dicho contenido, con gestos faciales, movimientos de manos, cara, cabeza, brazos, etc.		
TONO DE VOZ.- El volumen deberá ser acorde a la distancia entre el sujeto y su interlocutor, es decir, el sujeto modulará su tono de voz de tal manera que su interlocutor logre escucharlo sin necesidad de esforzarse, es decir, que el sujeto receptor, no envíe un mensaje por no haberlo oído y deberá ser también, de tal forma que no llegue a percibirse como un tono de voz que sea tan alto que llegue a ser molesto (que el sujeto receptor envíe mensajes verbales y/o no verbales en -- que pida baje su tono de voz).		
VELOCIDAD DE LA CONDUCTA VERBAL.- Cuando el sujeto en un lapso de 10 segundos, -- emita conducta verbal en la cual las partes sucesivas de una muestra verbal se siguen unas a otras, es decir con pausas no mayores de 5 segundos, sin titubeos, tartamudeos, repeticiones de palabras sin sentido (ejemplo: "este", "bueno", "¿no?", que detienen la fluidez del contenido verbal y no aumentan dicho contenido).		

OBSERVADOR _____ CONFIABILIDAD _____

COMENTARIOS _____

PROMEDIO DE REGISTROS OBSERVACIONALES

REGISTRO Nº 1

DURACION: 30 Minutos

ACTIVIDAD: Dinámica de Presentación

CONDUCTAS	GRUPO CONTROL		GRUPO EXPERIMENTAL	
	OCURRENCIA	NO OCURRENC.	OCURRENCIA	NO OCURRENC.
DISTANCIA:				
CERCA (0 a 8 cms)	0.0 %	100.0 %	25.05 %	23.02 %
MEDIA (8 a 1.30 cms)	41.10 %	58.89 %	24.42 %	56.00 %
LEJOS (1.30 a X)	58.89 %	41.10 %	50.51 %	28.73 %
CONTACTO VISUAL	39.42 %	62.58 %	100 %	0.0 %
EXPRESION CORPORAL Y FACIAL	22.25 %	77.75 %	43.50 %	56.5 %

REGISTRO Nº 2

DURACION: 90 Minutos

ACTIVIDAD: Laboratorio Vivencial de la Conducta

CONDUCTAS	GRUPO CONTROL		GRUPO EXPERIMENTAL	
	OCURRENCIA	NO OCURRENC.	OCURRENCIA	NO OCURRENC.
EXPRESION CORPORAL Y FACIAL	10.33 %	89.67 %	17.16 %	82.84 %
TONO DE VOZ	60.57 %	39.43 %	100 %	0.0 %
VELOCIDAD DE LA CONDUCTA VERBAL	66.66 %	33.34 %	88.57 %	11.43 %
CONTACTO VISUAL	32.16 %	67.84 %	44.5 %	55.5 %

REGISTRO Nº 3

DURACION: 15 Minutos

ACTIVIDAD: Dramatización Estructurada

CONDUCTAS	GRUPO CONTROL		GRUPO EXPERIMENTAL	
	OCURRENCIA	NO OCURRENC.	OCURRENCIA	NO OCURRENC.
EXPRESION CORPORAL Y FACIAL	35.08 %	64.92 %	63.23 %	36.77 %
TONO DE VOZ	49.89 %	50.11 %	83.72 %	16.28 %
LATENCIA DE RESPUESTA:				
RAPIDA (1 a 3 seg)	0.0 %	100 %	24.0 %	76.0 %
MEDIA (4 a 7 seg)	28.0 %	72.0 %	36.0 %	64.0 %
LENTA (8 en adelante)	0.0 %	100 %	0 %	100 %
CONTACTO VISUAL	45.2 %	54.98 %	68.04 %	31.96 %

REGISTRO Nº 4

DURACION: 45 Minutos

ACTIVIDAD: Inventario de la Vida

CONDUCTAS	GRUPO CONTROL		GRUPO EXPERIMENTAL	
	OCURRENCIA	NO OCURRENC.	OCURRENCIA	NO OCURRENC.
LATENCIA DE RESPUESTA:				
RAPIDA (1 a 3 seg)	23 %	77 %	50 %	50 %
MEDIA (4 a 7 seg)	35 %	65 %	39.08 %	60.92 %
LENTA (8 en adelante)	7 %	93 %	0 %	100 %
EXPRESION FACIAL Y CORPORAL	35.08 %	64.92 %	70 %	30 %
VELOCIDAD DE CONDUCTA VERBAL	70 %	30 %	90.01 %	.09 %

REGISTRO Nº 5

DURACION: 15 Minutos

ACTIVIDAD: Dinámica Grupal (Comentarios al DUSM, Escala de metas asertivas y diario de EA)

GRUPO CONTROL

GRUPO EXPERIMENTAL

CONDUCTAS	<u>GRUPO CONTROL</u>		<u>GRUPO EXPERIMENTAL</u>	
	OCURRENCIA	NO OCURRENC	OCURRENCIA	NO OCURRENC
CONTACTO VISUAL	49.07 %	50.93 %	88.83 %	11.17 %
TONO DE VOZ	50 %	50 %	93.02 %	6.98 %
EXPRESION CORPORAL Y FACIAL	40.82 %	59.18 %	85.0 %	15 %

C A P I T U L O I V
R E S U L T A D O S

Para la obtención de resultados se procedió a hacer un análisis cuantitativo y cualitativo de el cuestionario utilizado en esta investigación (INVENTARIO DE ASERTIVIDAD DE SPENCER A. RATHUS) el cual constaba de 30 reactivos y 6 diferentes opciones como código de respuestas: (Ver 4.5 anexos)

- (+3) Me caracteriza mucho. Extremadamente descriptivo
- (+2) Me caracteriza bastante. Bastante descriptivo
- (+1) Me caracteriza de alguna manera. Ligeramente descriptivo
- (-1) No me caracteriza en algo. Ligeramente no descriptivo
- (-2) No me caracteriza en casi nada. Bastante no descriptivo
- (-3) No me caracteriza en nada. Extremadamente no descriptivo

Los grados asignados +3, +2, +1, -1, -2, -3 para las respuestas asertivas-- y no asertivas se obtuvieron mediante un análisis de contenido de tipo cuantitativo para corroborar las expectativas, de cada uno de los sujetos con base a las respuestas de cada uno de los reactivos, que a su vez nos proporcionaron un conjunto de elementos para hacer la síntesis precisa y sumaria de los resultados, a fin de estar en posibilidad de mejorar la calidad de la interpretación estadística que nos permitió hacer inferencias más significativas de cada una de las sesiones de aplicación.

Primera sesión: Se procedió a la aplicación del inventario como pretest al inicio del curso.

Segunda sesión. Al finalizar el curso se aplicó como posttest el inventario

Una vez obtenidos y analizados los datos se procedió a establecer una tabla significativa que muestra la agrupación de los 30 reactivos del inventario-- y las respuestas de los 20 sujetos en el PRETEST y POSTEST del grupo control y el experimental. (Ver Tabla A y B)

Posteriormente se realizó un concentrado de datos (Tabla C) que nos muestra el número de respuestas asertivas y el porcentaje obtenido en el PRETEST y-- POSTEST tanto del grupo control como del experimental y de los sujetos que-- participaron en esta investigación.

Es importante mencionar que en el grupo control el porcentaje de respuestas asertivas en la primera aplicación (PRETEST) fue más alta que la del grupo experimental, fluctuando de un 40 a 76.6%, en comparación de un 20 a 66.6% de este último.

Sin embargo en la segunda aplicación (PRETEST) el grupo experimental incrementó el porcentaje de respuestas asertivas de un 70 a 100% más que el grupo control, esto nos afirma que al introducir nuestra variable independiente (curso de Entrenamiento Asertivo en la calidad de Toma de Decisiones) - existieron cambios favorables a nivel de modificación conductual; mientras que en el grupo control solo 5 sujetos se mantuvieron sin cambios en el número de respuestas asertivas, 3 de este grupo disminuyeron su porcentaje de respuestas y solo dos incrementaron el número de respuestas de un 3.4% en comparación con el Pretest; esto denota una inconsistencia de respuestas de este grupo.

TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Para demostrar si nuestra hipótesis planteada es verdadera o falsa, seleccionamos la prueba estadística de la χ^2 (Chi cuadrada) por las siguientes razones:

- χ^2 (Chi cuadrada) es una prueba significativa, o sea que es una prueba para medir significancia entre lo esperado y lo obtenido.
- Solo se requiere las frecuencias de los datos nominales
- Se adapta perfectamente a los estudios descriptivos y observacionales, (Fundamentos de Estadística aplicada a las Ciencias Sociales; Autor --- Jack Levin; Nueva York 1977)

A continuación se presenta el tratamiento estadístico utilizado, así como sus valores correspondientes.

Símbolos:

A = Número de respuestas asertivas

\bar{A} = Número de respuestas no asertivas

EXP = Grupo Experimental

CONTROL = Grupo Control

F_c = Frecuencia Esperada

F_o = Frecuencia Obtenida

χ^2 = Chi cuadrada

GL = Grados de Libertad

H_o = Hipótesis Nula

H_a = Hipótesis Alternativa

En la Tabla "D y E" se muestra horizontalmente las frecuencias obtenidas de las respuestas asertivas y no asertivas de cada uno de los grupos (Control y experimental) en el Pretest y Postest contra el número de frecuencias esperadas en forma vertical.

Para obtener la frecuencia esperada de las respuestas en nuestro estudio, aplicamos la fórmula siguiente:

$$F_c = \frac{(\text{Total marginal del renglón})(\text{Total marginal columna})}{N}$$

Habiéndose dado las frecuencias obtenidas y esperadas para el problema por resolver, procedimos a obtener el valor de chi cuadrada utilizando la fórmula corregida de Yates a la situación 2 X 2 para frecuencias pequeñas, para reducir la sobreestimación de chi cuadrada y obtener un resultado más confiable, la diferencia entre frecuencias obtenidas y esperadas reduce en 0.50. Ya que X^2 depende de la magnitud de esa diferencia, también reducimos el tamaño de nuestro valor calculado para chi cuadrada.

Fórmula.
$$X^2 = \frac{(|F_o - F_e| - .50)^2}{F_e}$$

Sustituyendo y realizando las operaciones, llegamos al siguiente resultado:

La hipótesis nula planteada en esta investigación es rechazada, ya que supone que no hay diferencia entre el grupo control y el grupo experimental por lo que se acepta la hipótesis alterna la cual supone que sí existe diferencia al tomar el curso de entrenamiento asertivo en la calidad de toma de decisiones entre grupo control y experimental ya que se incrementó el número de respuestas asertivas en los participantes del grupo experimental en las conductas: Distancia (cerca, media y lejos), latencia de respuestas (rápida, media y lejos), contacto visual, expresión corporal y facial, tono de voz y velocidad de la conducta verbal de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación.

ANÁLISIS DE LOS REGISTROS OBSERVACIONALES

Con base al análisis de los Registros Observacionales realizado durante el período en que se llevó a cabo el curso de Entrenamiento Asertivo en la capacidad de la Toma de Decisiones, específicamente se registraron las conductas: Distancia (cerca, media y lejos), Latencia de Respuesta (rápida, media y lenta), Contacto Visual, Expresión Corporal y Facial, Tono de Voz y Velocidad de la Conducta Verbal, de cada uno de los sujetos del grupo control (10) y del grupo experimental (10), confirmándose los datos a través de la validación de interjueces para lograr mayor confiabilidad en los datos reportados por los observadores, siendo esta del 99.99%.

Posteriormente hicimos el promedio de registros observacionales de cada uno de los grupos con el porcentaje de ocurrencia y no ocurrencia de las conductas reportadas en cada uno de los registros elaborados, asimismo, se reporta la actividad realizada en la cual se anotaron las conductas específicas de cada registro y la duración del mismo. Con el objeto de dar una idea más clara de lo anterior, en el punto 3.5, Análisis Estadístico se muestran los resultados obtenidos en cada uno de los registros observacionales, tanto del grupo control como del grupo experimental. A continuación se describen estos resultados:

Registro Nº 1.- Las conductas observadas aquí fueron Distancia, (cerca, media, lejos) Contacto Visual y Expresión Corporal y Facial. El análisis llevado a cabo fue estableciéndose una comparación entre el grupo control y el grupo experimental en los que se observó en cuanto a distancia cerca (de 0 a 8 cms) mayor ocurrencia de respuesta en el grupo experimental siendo de un 25.05% la proximidad física que los sujetos mantenían entre sí; en el grupo control no se dió esta conducta; en la distancia media (8 a 1.30 cms) y lejos (1.30 a X) se notó mayor ocurrencia en el grupo control que en el grupo experimental, por lo que la distancia física que guardaban era mayor.

En la segunda conducta de este registro (Contacto Visual) la orientación física y visual del sujeto hacia su interlocutor durante la interacción fue de un 100%, siendo en el grupo control de un 39.42% por lo que es importante hacer hincapié en este aspecto ya que la diferencia que existe entre estos grupos es notable.

En la tercer conducta "expresión corporal y facial" se registraron los movimientos del cuerpo y cara que demuestran la parte activa del sujeto durante la emisión de su mensaje y que enfatiza dicho contenido con gestos, faciales, movimientos de manos, cara, cabeza, brazos etc., la ocurrencia -- de respuestas del grupo control se dió en un 22.25%, con lo que vemos que las expresiones mencionadas se usaron en forma muy escasa, siendo más bien una comunicación parca, no así en el grupo experimental en el que se dió en un 43.5% las respuestas en esta conducta.

Registro Nº 2.- Este se realizó durante 90 minutos en la dinámica laboratorio vivencial de la conducta, en donde las conductas observadas fueron cuatro: Expresión corporal y facial, tono de voz, velocidad de la conducta verbal y contacto visual: Aquí, se puede ver claramente que en el grupo experimental el tono de voz tiene una marcada ocurrencia pues es del 100%, o sea que los participantes modulaban su tono y volúmenes de voz, de tal forma que el receptor los escuchaba bien, sin que se viera esfuerzo alguno para que le repitieran el mensaje por no haberlo escuchado, el volumen de la voz fue acorde a la distancia que existía entre el sujeto y su interlocutor. Por lo que toca al grupo control la ocurrencia fue de un 60.57%. En seguida, se observa que en un 88.57% se dió la velocidad de la conducta -- verbal en el grupo experimental mientras que en el grupo control fue de un 66.66 %, en donde los sujetos participantes se valieron de una serie de palabras que repetían sin sentido o bien como muletillas, las palabras más repetidas fueron: este, bueno, pero. sí?, no?, las cuales fungieron como barreras en la fluidez del contenido verbal.

En tercer lugar se registro la conducta "contacto visual", ésta se presentó con un 44.5% en el grupo experimental y en el grupo control en 32.16%, aquí es importante mencionar que la orientación física del sujeto en ocasiones estaba en dirección a su interlocutor, sin embargo, no así la vista pues esquivaban la mirada volteando hacia abajo a un lado u otro. Para que esta conducta se registrara como ocurrencia, debía cumplir con la orientación física y visual del sujeto hacia su interlocutor durante la interacción. Por último, la expresión corporal y facial ocurrió en un 17.16%, mostrando la parte activa del sujeto durante la emisión de su mensaje, esto en el -- grupo experimental, en el grupo control fue de un 10.33% la ocurrencia de la conducta y en un 89.67% la no ocurrencia, por lo que encontramos mayor-

rigidez y formalidad tanto en movimientos del cuerpo y cara.

Registro Nº 3.- En las conductas observadas aquí se denota una marcada ocurrencia de respuestas en el grupo experimental debido probablemente a que la expresión corporal y facial demostraron ser la parte activa del sujeto durante la emisión de sus mensajes por lo que fueron mas asertivos que el grupo control, así como también a latencia de respuesta en sus tres fases (rápida, lenta y media) y el contacto visual registraron mayor ocurrencia que en el grupo control.

Registro Nº 4.- En relación con los anteriores registros observacionales, en éste, es claro que el porcentaje de ocurrencia aumentó en ambos grupos no obstante, el grupo experimental incrementó el porcentaje de las conductas en un 90.01% en la velocidad de la respuesta verbal, la comunicación verbal tiene fluidez, su contenido verbal aumenta, en comparación con el grupo control, éste tiene un 70% de ocurrencia, la latencia de respuesta se da rápida, o sea de 1 a 3 segundos transcurren para que el receptor envíe nuevamente el mensaje a su interlocutor, lo que permite un mayor dinamismo en la comunicación aunado con expresiones faciales y corporales, o sea apoyándose no solo en la conducta verbal sino también en la corporal. En general, el grupo control tiene menor incidencia en la ocurrencia de respuestas en las conductas registradas que el grupo experimental, esto puede deberse a que la variable independiente se está manejando ya y los participantes parecen más asertivos.

El 5º registro se llevó a cabo una vez que habían llenado los formatos del Diario de Unidades Subjetivas de Malestar, la Escala de Metas Asertivas y el Diario de Entrenamiento Asertivo, se procedió a comentar durante 15 minutos lo que consideraban de mayor importancia para ser más asertivas sus metas, tareas y/o ejercicios que tendrían que poner a funcionar para seleccionar las cuestiones en las que no se encontraban completamente de acuerdo consigo mismas, etc., para esto se registraron el contacto visual, tono de voz y expresión corporal y facial, siendo la ocurrencia de las mismas de 85% a 93.02% en el grupo control y en el grupo experimental solo se registró el 50% de ocurrencia en tono de voz, por lo que se observa mayor asertividad en el grupo experimental.

4.1. CONCLUSIOMES

Consideramos que esta investigación cumplió con su objetivo, el cual se lo gro a través de la "Propuesta de Capacitación de un Modelo de Entrenamiento Asertivo en la Calidad de la Toma de Decisiones", el cual se impartió - a 10 Jefes de Estancias Infantiles de la Deleg. Gustavo A. Madero, del Departamento del Distrito Federal.

Previo al inicio del curso, se aplicó a los participantes el pretest del - Inventario de Asertividad de Rathus, el que nos permitió conocer que su -- asertividad estaba disminuída en cuanto al porcentaje de respuestas aserti- vas tanto en el grupo experimental como en el grupo control.

Durante el curso y con base a los registros observacionales pudimos detectar que en principio los participantes actuaban con cierta inseguridad y - desconfianza entre sí y con temor a expresar sus sentimientos, empero, a - medida que se iba introduciendo al tema de la Asertividad, la toma de deci- siones y se ponían en práctica las dinámicas establecidas en el curso para el grupo experimental, el índice de participación, colaboración, motiva- ción y asertividad se incrementaba en ellos, de tal manera que hubo tal -- cohesión en el grupo, que se plantearon los problemas que en ese momento - existían en cada una de las Estancias Infantiles y la imposibilidad que -- las responsables sentían para resolver estos conflictos pues ellas mismas- se consideraban imposibilitadas para resolverlos, dado que aún cuando tie- nen el nombramiento de "Jefes de Estancias Infantiles" y esto implica to- mar decisiones; dada la estructura del Organismo al que pertenecen no se - les permite la toma de decisiones con calidad.

Posteriormente, al adquirir los conocimientos sobre asertividad y toma de- decisiones e identificar sus propias conductas asertivas, el grupo experi- mental se dió cuenta de la importancia y las implicaciones que conlleva el tipo de decisiones que toman, de la capacidad que poseen para tomarlas y - las alternativas que pueden tener para elegir la mejor opción. Además de - reconocer que su toma de decisión es muy importante y trascendente en la - vida de los niños y personal a su cargo en dicha Estancia Infantil y las - repercusiones que podría tener el no tomar una decisión con calidad.

Al finalizar el curso se les aplicó nuevamente el Inventario de Asertivi- dad de Rathus como postest, observándose en esta segunda aplicación el in- cremento de 70% en las respuestas asertivas.

Con respecto al grupo control, en la primera aplicación del inventario 3 - sujetos manifestaron un 70% de asertividad; 3 de ellos un 60% y los 4 restantes entre 40 y 50%.

En la segunda aplicación de este grupo se hizo notar que 5 sujetos se mantuvieron sin cambio y que sólo dos de ellos elevaron su asertividad y los 3 restantes disminuyeron sus respuestas asertivas.

Por lo que es importante mencionar que en el grupo experimental con la introducción de la Variable Independiente se obtuvo mayor número de respuestas asertivas, mientras que en el grupo control que solo recibió el curso de Toma de Decisiones sin Entrenamiento Asertivo los resultados fueron inconsistentes en cuanto al porcentaje de respuestas asertivas.

4.2. RECOMENDACIONES

Con el propósito de ofrecer una alternativa para futuras investigaciones - recomendamos lo siguiente:

- Realizar una investigación retomando la presente, con un seguimiento mínimo de 3 a 6 meses después del curso para comprobar su efectividad.
- Contar con más horas de entrenamiento en cuanto a la asertividad y más estrategias en toma de decisiones, sobre todo, en situaciones de riesgo e incertidumbre directamente en el escenario laboral.
- Darle más difusión al entrenamiento asertivo y crear cursos a diferentes niveles en todas las industrias de México, ya que sólo se detectaron -- que se imparten cursos a nivel ejecutivo y secretarial.
- Observar las diferencias que reportan y en que nivel se dan con mayores beneficios los cursos de asertividad.
- Observar si se generalizan los efectos a otras situaciones o escenarios con los mismos componentes asertivos.
- Observar que la sociedad mexicana ha sido poco entrenada en el aspecto de toma de decisiones, por lo que las decisiones que se toman en muchos casos carecen de calidad y por lo regular no nos preocupamos por evaluar la decisión tomada.

4.3. LIMITACIONES

Dentro de las limitantes de mayor importancia en este estudio experimental encontramos las siguientes:

- Existe cierta discrepancia en las traducciones de la literatura sobre asertividad del inglés al español pues algunos autores cambian el significado o bien, le dan su propia interpretación a los conceptos empleados en las teorías de la asertividad.
- Las técnicas de Entrenamiento Asertivo son de procedencia extranjera -- (Estados Unidos) y no están contempladas en el contexto social de los participantes.
- Otra limitante que encontramos ya directamente en nuestra propuesta de capacitación fue que los participantes tenían grados diferentes de escolaridad, fluctuando de nivel secundaria a nivel licenciatura, provocando con ello más tiempo y recursos adicionales para que las explicaciones fueran más claras para los de nivel secundaria.
- Una de las variables extrañas fue que los observadores fungieron como estímulos discriminativos para los participantes.
- Debido a la carga de trabajo que tenían las participantes en cada una de las Estancias Infantiles, el curso se tuvo que reducir, estaba calculado para 30 horas y se redujo a sólo 15 horas provocando con ello acelerar el entrenamiento.

4.4. BIBLIOGRAFIA

1. Alberti y Emmons. Your perfec richt: a Guide Toassertive Behavior.
San Luis: Impact. 1974 Página 34
2. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas
México 1980 Páginas 24 a 26
3. Arrongoiz D. y Aguilar. Planificación Vida y Carcera. Ed. Trillas
México 1983 Página 81
4. Barnad I. Chester. The Functions of the Executive. (Cambredge, mars,
Harvard University Press 1938 Páginas 19 a 20
5. Brass M. Bernald. Psicología de las Organizaciones Ed. C.E.C.S.A.
Capítulo 10 Páginas 444 a 445
6. Buffa, Edwood. Administración y Dirección Técnica de la Producción.
Ed. Limusa-Wlly México 1966 Página 26
7. Campean Navarro. Logro Eficaz de los Objetivos en Toma de Decisiones
Tesis de Licenciatura en Psicología U.N.A.M. 1980
8. Cotler, B. Sherviun y Guerra, J. Julio. Assertion Training. A. Humanistic
Beavioral Guide To Selfdignity. Research Press 1976
9. Drucker, Peter F. La Gerencia de Empresas. Editorial Sudamericana
Buenos Aires, Argentina 1974 Página 353
10. Definición Operacional de Entrenamiento Asertivo. Exclusivamente para
este estudio. Tomada de: Norman Maier
11. E. S. Véntsel. Lecciones Populares de Matemáticas. Editorial Mier,
Moscú 1977 Páginas 7 a 15
12. Lungren Earl F. Dirección Organizativa, Sistemas y Procedimientos
Logro Consorcio Editorial; México 1976 Páginas 105 a 107

13. Ellis y Abrams. Isues In Assertive Training. Psychological Bulletin 1976
Página 1082
14. Fensterheim y Bayer. No digas si cuando quieras decir no. México 1977
Editorial Grijalbo Página 27
15. Fraisse Paul. Comunicación y Decisión. Editorial Paidós. México 1974
16. Goldstein, Martens. Research Inssues In Assertive Training.
(Psychological Bulletin) 1976 Página 1084
17. Haiman Theo. Dirección y Gerencia. Editorial Hispano Europea España 1970
Página 153
18. Hernández y R. S. y Ballesteros I. N. Fundamentos de Administración
Editorial Interamericana México 1983
19. Hilgard, E. R. Bower G. H. Teoría del Aprendizaje. Editorial Trillas,
México 1976 Páginas 269 a 276
20. J. G. March y H. A. Simón. Organizations. Nueva York, John y Sons,
Ins. 1958 Página 8
21. Jiménez O. A. Curso de Toma de Decisiones. México 1973
22. Katz. D. ET, Al. Productivity Supervision and Morale Among Railro
Wokers. (Ann Arbor: Survey Research Center. Institute for Social)
University of Michigan, 1951 Página 17
23. Katz Daniel Kahn., Robert L. Psicología Social de las Organizaciones
Editorial Trillas, México 1981 Páginas 289 a 290
24. Koontz H. Cryil O' Donnell. Curso de Administración Moderna.
Editorial Mc Graw-Hill, México 1980 Páginas 145 a 158, 181 a 189

25. Laffitte, Breton L.M.E. Sistema Modular para Adiestramiento y Capacitación de Supervisores. Tesis de Licenciatura en Psicología, México D.F. 1977 Páginas 288 a 415
26. Lange y Jakobowski. Responsible Assertive Behavior, Reseach Press Cognitive/Behavioral Procedures for Trainers, Illinois 1976 Página 239
27. Mariasch M. O. y Bocardi, E. R. Decisión y Organización. Ed. Asociados S.R.L. Buenos Aires Argentina 1969
28. Mc. Donald. Validación de Habilidades de Conversión en Adolescentes -- Farmaco-Dependientes. Tesis Profesional U.N.A.M. 1983
29. Multer y Dorna. Research Isuses In Assertive Trainig. Psychological Bulletin 1976 Página 1081
30. Newman W. H. Summer E. y Warren, K. E. La Dinámica Administrativa. Editorial Dianna México 1979 Página 139
31. Norman R. F. Mayer. Toma de Decisiones en Grupo. Editorial Trillas México D.F. 1983 Páginas 11 a 27 (Definición Operacional Sintetizada por las sustentantes de éste libro).
32. Odione, F. L. Administración por Objetivos. Editorial Limusa México 1975 Capítulo V al IX Páginas 95 a 154
33. Reyes Ponce A. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Ed. Limusa México 1984 Página 165
34. Riggs James. Modelos de Decisión Económica para G. y I. Ed. Alianza 1973 Páginas 19 a 20
35. Rich y Shoereder. Research In Assertive Training. (Psychological Sulletin) 1976 Página 1096

36. Rims C. D. y Master C. J. Terapia de la Conducta Técnica y Hallazgos Empíricos. Editorial Trillas México 1980
37. Ruch F. L. Psicología y Vida Editorial Trillas, México 1974 Cap. X Páginas 410 a 413
38. Salter, A. Conditioned Reflex Theraty. Nueva Capricorn, 1949 Pág. 43
39. Shackle, G. L. Decisión Orden y Tiempo. Editorial Técnicos Madrid 1969
40. Smith J. Manuel. Cuando digo no me siento culpable. Editorial Grijalbo Barcelona 1979
41. Terry, G. R. Principios de Administración. Editorial C.E.C.S.A. México 1972 Páginas 94 a 189
42. Thierauf Robert J. y Grosse Richard A. Toma de Decisiones por medio de la Investigación de Operaciones. Editorial Limusa, México D.F. 1984 Páginas 24 a 28
43. Vickers, D. Decision Processes In Visual Perception. Ed. Academic Press Inc. London 1979
44. Wolpe J. The Practice of Behavior Therapy. Stanford University Press California 1977
45. Wolpe Joseph Psychotherapy By Reciprocal Inhibitien. Stanford University California 1966
46. Zaragoza E.N.E.P. Apuntes Impartidos en clase

NUMERO DE CITAS EN FORMA ALFABERTICA

3. (33) ==== Página 166 a 168 Reyes Ponce
6. (33) ==== Páginas 18 a 20 Reyes Ponce
18. Obcit (24) ==== Página 215 Koontz O' Donnell
22. Obcit (34) ==== Páginas 19 a 20 Riggs James (repetido) Nº de Página
25. Ibid (6) ==== Página 27 Buffa
26. Obcit (7) ==== Páginas 40 a 42 Campean Navarro
29. Ibid (17) ==== Página 155 Haiman Tho
31. Ibid (9) ==== Página 359 Druker
32. Obcit (17) ==== Página 157 Haiman Tho
33. Obcit (24) ==== Página 186 Koontz O' Donnell
34. Obcit (9) ==== Página 411 Drucker
35. Obcit (30) ==== Página 139 Newman (repetido) Nº de Página
36. Obcit (17) ==== Página 153 Haiman Tho
37. Ibid (17) ==== Página 155 Haiman Tho
41. Obcit (33) ==== Páginas 114 a 115 Reyes Ponce
42. Obcit (41) ==== Páginas 89 a 94 Terry
43. Obcit (24) ==== Páginas 183 a 185 Koontz O' Donnell

44. Obcit (33) ===== Páginas 136 a 139 Reyes Ponce
45. Obcit (41) ===== Páginas 89 a 94 Terry
46. Obcit (33) ===== Páginas 114 a 115 Reyes Ponce
47. Obcit (41) ===== Páginas 89 a 94 Terrey
48. Obcit (24) ===== Páginas 189 a 191 Koontz O' Donnell
49. Ibid (24) ===== Páginas 185 a 189 Koontz O' Donnell
50. Obcit (41) ===== Páginas 185 a 189 Terry
55. Obcit (41) ===== Página Terry
69. Obcit (1) ===== Página Alberti y Emmons
70. Obcit (14) ===== Página Fensterheim
73. Obcit (14) ===== Páginas 29 a 35 Fensterheim
75. Obcit (26) ===== Página Lange y J.
77. Obcit (1) ===== Página Alberti y Emmons
78. Obcit (40) ===== Páginas 50 a 55 Smith
79. Obcit (14) ===== Páginas 36 a 37 - 51 a 54 Fensterheim

A R T I C L E S

WARWHIME-ROBERT G. LOWE-DANNY R. "ASSESSING ASSEETIVENESS IN WORK SETTINGS: A DISCRIMINATION MEASURE" PSYCHOLOGICAL REPORT. 1983 DEC VOL 53 (3, PT 1) 1007-1012.

WESTMAN-JAMES S. CLEMENTSON MOHR JUDITH. "DEVELOPING LEADERSHIP SKILLS FOR ASSERTION TRAINING". JOURNAL FOR SPECIALISTS IN GROUP WORK. 1983 SEP VOL - 8 (3) 139-143

FREDERIKSEN-LEE W. "BEHAVIOR MODIFACATION IN BUSINESS AND INDUSTRY; -----
PROGRESS AND PROSPECTS". BEHAVIOR THERAPIST. 1982 JUN VOL 5 (3) 91-94

KIENHORST-INFKE. VAN IJZENDOORN ROOS M. DIEKSTRA RENE. "ASSERTIVENESS ----
TRAINING: A SURVEY STUDY". TIJDSCHRIFT VOOR PSYCHOTHERAPIE. 1980 MAY VOL - 6 (3) 159-171

ROSS SHELAGH N. "EVALUATION OF A MODEL TO TRAIN PARAPROFESSIONALS TO -----
CONDUCT ASSERTIVE TRAINING GROUPS". DISSERTATION ABSTRACTS INTERNATIONAL.
1979 MAR VOL 39 (9-B) 4595

COTLER SHERWING B. "ASSERTION TRAINING: A ROAD LEADING WHERE?". 1975 VOL -
5 (4) 20-29 CONSELING PSYCHOLOGIST

GIBSON DIANE. "A GUIDE TO WOMEN IN MANAGEMENT". OCUPATIONAL THERAPU IN ---
MENTAL HEALTH. 1983 SRP VOL 3 (1) 55-65

TWENTYMAN CRAIG T. ZIMERING ROSE T. "THREE STUDIES INVESTIGATING THE -----
EFICACY OF ASSERTION TRAINING TECHNIQUES". BEHAVIORAL COUNSELING QUARTERLY
1981 WIN VOL (4) 302-316

KOLOTKIN RICHARD A. "SITUATION ESPECIFICITY IN THE ASSESSMENT OF ASSERTION:
CONSIDERATIONS FOR MEASUREMENT OF TRAINING AND TRANSFER. BEHAVIOR THERAPY.
1980 NOV VOL 11 (5) 651-661

HOFFMAN RICHARD A. KIRWIN PAUL M. ROUZER DAVID L. "FACILITATING GENERALIZA
TION IN ASSERTIVENESS TRAINING". PSYCHOLOGICAL REPORTS. 1979 AUG VOL 45 --
(1) 27-30

CARMODY TIMOTHY P. "RATIONAL EMOTIVE, SELF INSTRUCTIONAL, AND BEHAVIORAL-
RAL ASSERTION TRAINING: FACILITATING MAINTENANCE". COGNITIVE THERAPY & ---
RESEARCH. 1978 SEP VOL 2 (3) 241-253

TWENTYMAN CARTIG T. PHARR DANIEL R. CONNOR JANE M. "A COMPARISON OF THREE -
COVERT ASSERTION TRAINING PROCEDURES". JOURNAL OF CLINICAL PSYCHOLOGY. 1980 -
APR VOL 36 (2) 520-525

SLANEY ROBERT B. "PERCEPTIONS OF ALTERNATIVE ROLES FOR THE FACILITATIVE --
CONDITIONS". JOURNAL OF COUNSLING PSYCHOLOGY. 1977 MAR VOL 24 (2) 169-172

MCGOVERN THOMAS V. ET AL. "ASSERTION TRAINING FOR JOB INTERVIEWS". -----
COUSELING PSYCHOLOGIST. 1975 VOL 5 (4) 65-68

KAZDIN ALAN S. "EFFECTS OF COVERT MODELING, MULTIPLE MODELS, AND MODEL ---
REINFORCEMENT ON ASSERTIVE BEAVOR". BEHAVIOR THERAPY. 1976 MAR VOL 7 (2)
211-222

MCFALL RICHARD M. TWENTYMAN CRAIG T. "FOUR EXPERIMENTS ON THE RELATIVE ---
CONTRIBUTIONS OF REHEARSAL, MODELING, AND COACHING TO ASSERTION TRAINING".
JOURNAL OF ABNORMAL PSYCHOLOGY. 1973 JUN VOL 81 (3) 199-218

LAWLIS G. FRANK. "MOTIVATIONAL FACTORS REFLECTING EMPLOYMENT INSTABILITY".
JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY. 1971 AUG VOL 84 (2) 215-223

MERRELL VD. "HUDDLING: THE INFORMAL WAY TO MANAGEMENT TO SUCCESS". AMERICAN
MANAGEMENT ASSOCIATIONS. NEW YORK AMACOM 1979 XIV, 208 P, ISBN -----
0-8144-5506-9, PUB IN: USA.

HARTSTON WR, MOTTRAM RD. "PERSONALITY PROFILES OF MANAGERS, A STUDY OF ---
OCCUPATIONAL DIFERENCES". UNIVERSITY COLLEGE, LONDON INDUSTRIAL TRAINING -
RESEARCH UNIT, CAMBRIDGE, 1975. II, 35 P. ITS: PUBLICATION SL9, PUB IN GBR

BAUER M, COHEM E. "LIMITED DU POUVOIR DES CADRES: L' ORGANIZATION DE LA --
NEGOCIATION COMME MOYEN D' EXERCICE DE LA DOMINTAION". SOCIOLOGIE DU -----
TRAVAIL VOL 22 PT. (3) PG. 276-299, 366. 1980 (PARIS), ISSN -----
0038-0296 PUB IN: FRA

PATERSON TT. "JOB EVALUATION". LONDON, BUSINESS BOOKS, 1972. XII, 209 P.
ISBN 0-220-66842-6, PUB. IN: GBR

4.5. ANEXOS

CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará una serie de preguntas cuyas respuestas nos permitirán lograr un mejor conocimiento del uso que actualmente se le da al Entrenamiento Asertivo.

OBJETIVO: Recabar información acerca del uso que se le da al Entrenamiento Asertivo con respecto a las Relaciones Humanas dentro de su Empresa. Captar información acerca del uso de la Técnica del Entrenamiento Asertivo - en función de las relaciones humanas dentro del ambiente laboral.

I.- ENTRENAMIENTO ASERTIVO:

- a) Sabe a qué se refiere el Entrenamiento Asertivo?
- b) A través de qué medio se enteró del Entrenamiento Asertivo?
- c) Conoce la utilidad del Entrenamiento Asertivo?
- d) En esta empresa se aplica el Entrenamiento Asertivo?
- e) Cuál (es) son las técnicas que se manejan en esta empresa?
- f) Cuál es (era) su objetivo al tomar el Entrenamiento Asertivo?
- g) De qué manera o en qué aspecto considera usted que le ha servido al Entrenamiento Asertivo?

II.-RELACIONES HUMANAS:

- a) Ha empleado el Entrenamiento Asertivo con respecto a las relaciones humanas dentro de su empresa?
- b) Considera que el Entrenamiento Asertivo juega un papel importante en las Relaciones Humanas.
- c) Con el uso del Entrenamiento Asertivo, las relaciones humanas han mejorado notablemente dentro del ámbito laboral?
- d) El Entrenamiento Asertivo permite que todos expongan con libertad - sus opiniones?
- e) El Entrenamiento Asertivo elimina motivos de fricción?
- f) El Entrenamiento Asertivo mejora las relaciones entre el personal de su empresa a través del conocimiento y la comprensión?
- g) El Entrenamiento Asertivo busca la armonía individual y social?

III.-COMUNICACION:

- a) El empleo del Entrenamiento Asertivo es una técnica útil para lograr mayor comunicación.
- b) A través del Entrenamiento Asertivo se ha relacionado más con sus compañeros.?

- c) El Entrenamiento Asertivo ha suprimido las barreras que existían en la comunicación con respecto al personal a su cargo.
- d) El Entrenamiento Asertivo le ha permitido tener una comunicación más directa.?
- e) Dentro de la organización, un sistema de comunicación que ha favorecido la agilidad de las actividades de su personal ha sido el Entrenamiento - Asertivo?
- f) El Entrenamiento Asertivo hace más fácil y eficaz la comunicación inter-personal?

INVENTARIO DE ASERTIVIDAD

SPENCER A. RATHUS
MONTCLAIR STATE COLLEGE, N.J.

INSTRUCTIVO:

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

- (+3) - Me caracteriza mucho, extremadamente descriptivo.
- (+2) - Me caracteriza bastante, bastante descriptivo.
- (+1) - Me caracteriza de alguna manera, ligeramente descriptivo.
- (-1) - No me caracteriza en algo, ligeramente no descriptivo.
- (-2) - No me caracteriza en casi nada, bastante no descriptivo.
- (-3) - No me caracteriza en nada, extremadamente no descriptivo.

-
- ___ 1.- La mayoría de las personas parecen que son más agresivas y asertivas que yo.
 - ___ 2.- Yo he dudado en aceptar un compromiso de salir con alguien por timidez. (una cita)
 - ___ 3.- Cuando la comida que se me sirve en un restaurant no está preparada como me gusta, me quejo y reclamo al mesero (a)
 - ___ 4.- Soy precavido en evitar el herir los sentimientos de otras personas aún cuando siento que se me ha ofendido (lastimado, perjudicado).
 - ___ 5.- Si un vendedor se ha dado considerable molestia en enseñarme mercancía que no es tan apropiada (adecuada), me cuesta trabajo decir que "NO"
 - ___ 6.- Cuando se me pide que haga algo, insisto en saber el por qué.
 - ___ 7.- Hay veces que busco una discusión buena, vigorosa.
 - ___ 8.- Me afano, me esfuerzo por ir adelante en mi posición, tanto como la mayoría de las personas.
 - ___ 9.- Para ser franco, las personas frecuentemente abusan (toman ventaja) de mí.
 - ___ 10.- Me gusta comenzar una conversación con nuevos conocidos y extraños.
 - ___ 11.- Con frecuencia no se que decir a una persona atractiva del sexo opuesto.
 - ___ 12.- Dudaría en llamar por teléfono a establecimientos o instituciones comerciales.

- ___ 13.- Preferiría solicitar un trabajo o ser admitido en una facultad (Académica, instituto) por medio de una carta, más bien que ir personalmente a una entrevista.
- ___ 14.- Me da vergüenza regresar una mercancía.
- ___ 15.- Si un pariente cercano y respetado me estuviera fastidiando. So focaría (refrenaría) mis sentimientos más bien que expresarle -- mi molestia.
- ___ 16.- He evitado hacer preguntas por miedo a pasar por tonto.
- ___ 17.- Durante una discusión, algunas veces me da miedo de preocuparme tanto que me pongo a temblar.
- ___ 18.- Si un afamado y respetado expositor hace una afirmación que -- pienso que es incorrecta, intervengo para hacer oír al auditorio mi punto de vista.
- ___ 19.- Evito discutir acerca del precio con oficinistas y vendedores.
- ___ 20.- Cuando he realizado algo importante o valioso, me las ingenio pa ra hacer que otros lo sepan.
- ___ 21.- Soy abierto y franco al mostrar mis sentimientos.
- ___ 22.- Si alguien ha estado desparramando falsas o malas informaciones (historias) acerca de mí, lo (la) veo lo más pronto posible para "tener una plática" acerca de eso.
- ___ 23.- Con frecuencia paso apuros para decir "NO"
- ___ 24.- Tiendo a tapar (encubrir) mis emociones mas bien, que hacer una "escena"
- ___ 25.- Me quejo acerca de un mal servicio en un restaurant o en otra - parte.
- ___ 26.- Cuando se me da una alabanza, algunas veces no se qué decir.
- ___ 27.- Si una pareja cerca de mí estuviera conversando en voz alta en un teatro o en una conferencia, les pediría que se callaran o que sigüieran su conversación en otro lado.
- ___ 28.- Cualquiera que intentara meterse antes que yo en la fila, sería ocasión para una buena batalla.
- ___ 29.- Soy rápido para expresar una opinión.
- ___ 30.- Hay veces en que simplemente no puedo decir nada.

Gracias por su colaboración.

ENTREVISTA DE PREINVESTIGACION:

A continuación encontrará una serie de preguntas relativas al puesto que desempeña, la información que usted se sirva brindarnos será para proporcionar a ustedes un curso de capacitación.

Nombre del puesto que ocupa: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Nivel jerárquico: _____

Institución _____ Sección: _____

Jornada normal de trabajo: _____

Jefe inmediato superior: _____

Cuál es el objetivo del puesto que ocupa? _____

Describe en qué consiste el trabajo que desempeña: _____

A continuación favor de mencionar sus actividades diarias, periódicas y eventuales: _____

Considera importante la toma de decisiones en el puesto que desempeña?

SI ___ NO ___ Por qué? _____

Qué aspectos y/o situaciones considera de mayor importancia para la toma de decisiones? _____

D I N A M I C A S

DINAMICA DE PRESENTACION:

Usos: Lograr un conocimiento interpersonal rápido y sin temor.

Duración: 30 minutos.

Disposición del grupo: Libre.

Desarrollo:

- En una hoja de papel, cada participante escribe cinco definiciones de sí mismo, 10 minutos.
- Ya escritas, las hojas se prenden al frente de cada participante.
- Silenciosamente, las personas deben moverse de participante en participante, cada dos minutos para tener 6 ó 7 encuentros y poder leer las definiciones.
- Una vez terminados los movimientos se les pide que acudan con las dos - personas que les hayan interesado más en sus encuentros previos.
- Se induce a plática y a la realización de preguntas profundas acerca de sus compañeros.
- Se comenta el ejercicio.

DINAMICA "LABORATORIO VIVENCIAL DE LA CONDUCTA HUMANA":

Objetivo: Exponer la dinámica de la relación de ayuda, mostrando las limitaciones y dificultades que ofrece.

Recursos materiales: Un salón suficientemente amplio, iluminado y con mesas separadas. Instrucciones para los participantes.

Duración: 90 minutos.

Tamaño del grupo: Ilimitado pero con números pares.

Disposición del grupo: Cuatro personas en cada mesa.

Instrucciones específicas: El instructor debe asegurarse de que cada individuo ha entendido perfectamente sus instrucciones.

Al repartir las hojas de instrucciones, las personas no deben comunicarse entre sí, ni mostrarlas unas a otras.

Desarrollo:

A cada individuo que forma la cuarteta, se asigna un papel: "O" observador y moderador únicamente.

"P" Plantea un problema.

"Q" Plantea preguntas únicamente.

"R" Plantea respuestas únicamente.

- Se reparten las hojas de instrucciones.
- Se da una señal para iniciar el ejercicio.

- Al finalizarlo debe lograrse un análisis del planteamiento del problema, de la efectividad de la ayuda prestada por "R" y "Q", de la actitud y -- técnicas utilizadas.
- Los observadores deben presentar un reparto que debe ser discutido por el grupo.

Instrucciones para los participantes:

" O "

- Escuche atentamente la discusión.
- Anote los siguientes puntos durante la discusión de "P" y "R":
 - a) Los sentimientos no verbalizados de cada uno durante la discusión.
 - b) Cómo se dieron y recibieron las posiciones de "R"?
 - c) Cuáles proposiciones de "R" brindaron ayuda, cuáles no y por qué?
- Anote los siguientes puntos durante la discusión de "P" y "Q":
 - a) Los sentimientos no verbalizados
 - b) La diferencia de conducta entre "Q" y "R" y cómo afecta esto a "P".
 - c) Cuáles proposiciones de "Q" brindaron ayuda, cuáles no y por qué?
- Como moderador debe seguir los siguientes pasos:
 - a) 10 minutos para que "P" explique su problema.
 - b) 10 minutos para que "R" discuta con "P"
 - c) 10 minutos para que "Q" discuta con "P"
 - d) 5 minutos para que "P" diga cómo lo ayudaron "Q" y "R"
 - e) 5 minutos para que "O" de sus observaciones.
 - f) 10 minutos para que el grupo discuta el ejercicio .

"P"

- Escoja un problema en el que quiera recibir ayuda, debe ser algo importante.
- Se presenta durante 10 minutos.
- Después se discute durante 20 minutos: 10 minutos con "R" y 10 minutos -- con "Q".
- Se discute libremente con "R" y con "Q". Hay que tratar de profundizar en las sugerencias recibidas. Explique detalladamente su situación ignorando a los observadores. Ponga atención en los cambios de percepción que le ocurren con "R" y con "Q".
- Explique al grupo cuáles opiniones le brindaron alguna ayuda y cómo se sintió, durante 5 minutos.

" Q "

- Escuche el problema presentado con detenimiento.
- Debe realizar alguna pregunta para ayudar a "P".
No debe dar consejo, ni experiencias personales.
- Deje la responsabilidad de las respuestas a "P". El ejercicio habrá tenido éxito si "P" redefine su situación, tomando en cuenta factores diferentes a los que originalmente presentó.

" R "

- Escuche el problema presentado con detenimiento.
- Responda tomando en cuenta lo siguiente:
 - a) Describa un experiencia similar que haya tenido usted o alguna persona que conozca y diga qué solución se le dió. Insista.
 - b) Recomiende qué pasos daría usted si estuviera en el lugar de "P".

DINAMICA INVENTARIO DE LA VIDA:

Objetivo: Analizar los valores personales dentro del grupo.
Analizar los factores personales por parte del grupo.
Ampliar nuestra concepción del mundo y de la vida.

Recursos materiales:

Un salón iluminado, amplio y con mesas para que el grupo trabaje eficientemente.
Hojas con las nueve preguntas para cada participante.
Lápices

Duración: 45 minutos.

Tamaño del grupo: Ilimitado.

Disposición del grupo: Libre.

Instrucciones específicas: Ninguna.

Desarrollo:

- Se reparten las hojas con las preguntas a cada participante.
- Cada uno debe escribir tantas respuestas a las 9 preguntas como se le ocurran, rápidamente y sin detenerse a reflexionar profundamente.
- Se comparan las respuestas individuales con las respuestas del grupo.

- Se puede consultar con los participantes para profundizar en el "inventario de la vida".
- Se comenta el ejercicio y las experiencias vividas.

A continuación mencionamos las preguntas hechas a cada participante:

- 1.- ¿Cuándo me siento totalmente vivo?
¿Cuáles son las cosas, los acontecimientos, las actividades, que me hacen sentir que realmente vale la pena vivir, que es maravilloso estar vivo?
- 2.- ¿Qué es lo que hago bien?
¿En qué puedo contribuir a la vida de los demás?
¿Qué es lo bueno para mí propio desarrollo y bienestar?
- 3.- Dada mi situación actual y mis aspiraciones, ¿qué necesito aprender a hacer.
- 4.- ¿Qué deseos debo convertir en planes?
¿Se descartado algunos sueños por no ser realista y qué debo volver a soñar?
- 5.- ¿Qué recursos tengo sin desarrollar o mal utilizados?
Estos recursos pueden referirse a casos materiales, a talentos personales o amistades.
- 6.- ¿Qué debo dejar de hacer ya?
- 7.- ¿Qué debo empezar a hacer ya?
- 8.- Las respuestas dadas a todas las preguntas anteriores, ¿cómo afectan a mis planes y proyectos inmediatos para los tres próximos meses, para el próximo año?

EVALUACION DEL CURSO ENTRENAMIENTO ASERTIVO EN LA CALIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES.

Nombre del instructor: _____ Fecha: _____

Nombre del participante: _____

INSTRUCCIONES: Para incrementar la calidad de la capacitación, es necesaria su vallo sa colaboración, según considere si el curso fue expuesto ampliamente (A), medianamente (B), faltó información (C), no se dió la información (D). Favor de anotar la letra correspondiente sobre la línea al final de cada pregunta. Gracias.

- 1.- ¿Le dieron a conocer oportunamente el objetivo y temario del curso? _____
- 2.- ¿Se ha dispuesto convenientemente de las instalaciones? _____
- 3.- ¿Le parece apropiada la enseñanza teórica? _____
- 4.- ¿Se ha dispuesto oportunamente del material o equipos didácticos (manuales, apuntes, equipos audiovisuales, etc) _____
- 5.- ¿Se han desarrollado las prácticas o ejercicios con la calidad requerida? _____
- 6.- ¿Han sido suficientes las prácticas o ejercicios? _____
- 7.- ¿Ha recibido las facilidades necesarias para asistir al curso? _____
- 8.- ¿Ha tenido oportunidad de externar sus opiniones durante las sesiones? _____
- 9.- ¿Son adecuadas las instalaciones (mobiliario, iluminación, ventilación, capacidad, etc.) _____
- 10.- ¿Han despertado su interés y entusiasmo los temas desarrollados? _____
- 11.- ¿Se han impartido los temas del curso de acuerdo con lo programado? _____
- 12.- ¿Ha sido clara la exposición de los temas? _____
- 13.- ¿Es adecuada la calidad del material didáctico por su contenido y presentación? _____
- 14.- ¿Han sido resueltas con claridad sus dudas e inquietudes? _____
- 15.- ¿Han iniciado y terminado puntualmente las sesiones? _____
- 16.- ¿Se han impartido los temas de asertividad y toma de decisiones en relación con su trabajo? _____

SUGERENCIAS Y OBSERVACIONES:

EVALUACION FINAL DEL CURSO POR LOS PARTICIPANTES

INSTRUCTOR: _____

TEMA: _____

FECHA: _____ GRUPO: _____

INSTRUCCIONES: _____

A CONTINUACION SE ENLISTAN LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE DEBIO CUBRIR -
CADA UNO DE LOS INSTRUCTORES, LEE CUIDADOSAMENTE CADA UNO, PIENSA EN LA -
FORMA QUE LO DESEMPEÑO Y TACHA DEBAJO DE CADA PALABRA (MUY BUENO, BUENO, -
REGULAR) SEGUN SEA EL CASO.

	<u>MUY BUENO</u>	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>
<u>ORGANIZACION</u>			
1. PROPOSITO CLARO	_____	_____	_____
2. INSTRUCCION APROPIADA	_____	_____	_____
3. ADAPTACION A LAS OTRAS SESIONES	_____	_____	_____
4. ADAPTACION A LAS NECESIDADES DEL GRUPO	_____	_____	_____
5. PRINCIPIOS BASICOS CLAROS	_____	_____	_____
6. DESARROLLO DE LOS PUNTOS	_____	_____	_____
7. TRANSICIONES Y SUMARIOS	_____	_____	_____
<u>PRESENTACION</u>			
8. ANIMACION Y ENFOQUES DIRECTOS	_____	_____	_____
9. USO DE LA VOZ	_____	_____	_____
10. POSICION Y ADEMANES	_____	_____	_____
11. USO DE LAS NOTAS	_____	_____	_____
12. HABILIDAD GENERAL AL HABLAR	_____	_____	_____

MUY BUENO BUENO REGULAR

OTROS METODOS

13. HABILIDAD PARA DIRIGIR DISCUSIONES	_____	_____	_____
14. RESPUESTAS A PREGUNTAS	_____	_____	_____
15. USO DE AUXILIARES VISUALES	_____	_____	_____
16. CONTROL DE TIEMPO EN LAS SESIONES	_____	_____	_____

MANEJO DE LAS SESIONES EN GENERAL: _____

OBSERVACIONES: _____

DIARIO DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO

NOMBRE: _____

FECHA	SITUACION RELACIONADA CON ASERCION	DUN ALTO-BAJO	A) QUE PASO B) COMO SE SINTIO	METAS FUTURAS RELACIONADAS CON ESTA SITUACION

DIARIO DE TAREAS

NOMBRE: _____

FECHA	TAREA	DUSM ⁺ ALTO-BAJO	¿QUE HIZO USTED?	EVALUE SU EXITO AL COM- PLEMENTAR LA TAREA (INA- DA) % (MODERADO) 10 (EXI- TOS 0)	METAS FUTURAS

DIARIO DE UNIDADES SUBJETIVAS DE MALESTAR

ESCALA DE METAS ASERTIVAS

Cont.....

	Meta No 1	Meta No 2	Meta No 3	Meta No 4
Cuál es la peor consecuencia posible de su omisión en esta meta a largo plazo ?				
Enumere en orden de importancia cada meta				

ESCALA DE METAS ASERTIVAS

NOMBRE: _____

	Meta No. 1	Meta No. 2	Meta No. 3	Meta No. 4
Describe su meta más amplia y a largo plazo ?				
Qué nivel de DUSM le gustaría tener cuando logre esta meta?				
Qué tanto tiempo cree que le tomará lograr esta meta ?				
Describe al menos una meta a corto plazo que lo ayudará a lograr su meta a largo plazo ?				
Qué nivel de DUSM le gustaría tener cuando logre esta meta a corto plazo ?				
Qué tanto tiempo cree que le tomará lograr esta meta ?				
Qué nivel de DUSM anticipara Ud. que experimentará cuando se enfrente por primera vez a esa situación?				

DIARIO DE UNIDADES SUBJETIVAS DE MALESTAR (DUSM)

NOMBRE: _____

FECHA	DUSM	DESCRIBA LA SITUACION	DESCRIBA LAS RESPUESTAS DE ANSIEDAD-RELAJACION

4.6. GLOSARIO DE TERMINOS

ACTITUD.- Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas o situaciones.

ADAPTACION.- Función mediante la cual, el individuo ajusta su comportamiento de manera proporcional a los sucesos del medio ambiente natural y social para mantener el equilibrio físico y emocional.

ALEATORIZAR.- Asignación de un número a cada participante para determinar su ubicación en el grupo experimental y grupo control.

APRENDIZAJE.- Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

APTITUD.- Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permite adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

ASERTOR.- La persona que lleva a cabo la conducta asertiva.

CALIDAD.- La eficiencia de la decisión

CAPACITACION.- Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica.

CONOCIMIENTO.- Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.

CUALITATIVO.- Atributos o características no evaluables en términos de cantidad, que hacen diferentes a los elementos de una especie y permiten clasificarlos.

CUANTITATIVO.- Atributos o características de los hechos, personas u objetos susceptibles de ser medidos.

CURSO.- Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un programa de trabajo.

DECISION.- Selección entre dos o más líneas de acción diferentes.

DECISION EFECTIVA.- La que mejor produzca los resultados deseados, la que permita alcanzar más eficientemente los objetivos perseguidos (bajo costo, menor esfuerzo, etc.) y que, entre otras cosas, produzca los efectos secundarios más convenientes.

DESARROLLO.- Progreso integral del individuo debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.

DESTREZA.- Característica de soltura en los movimientos que un individuo posee, para realizar una actividad manual con rapidez y precisión.

ENSEÑANZA.- Es el sistema y métodos de instrucción destinados a desarrollar hábitos, habilidades, actitudes, aptitudes y conocimientos en los individuos.

HABILIDAD.- Destreza necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

HABITO.- Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre.

METODO.- La manera de proceder en cualquier dominio, ordenando la actividad a un fin.

MATRIZ.- Conjunto bidimensional de cifras ordenadas en renglones y columnas.

OBJETIVO.- Fin o meta que se propone como resultado de una actividad.

POLITICAS.- Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

POBLACION.- Conjunto de personas susceptibles de someterse a un mismo proceso de capacitación en una empresa, dependiendo de sus características en cuanto a necesidades y escolaridad.

PROBLEMA.- Cuestión o proposición dudosa dirigida a averiguar el modo de obtener un resultado, conociendo ciertos datos.

PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.- Acciones tendientes a desarrollar y perfeccionar hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de las personas, con el objeto de proporcionarles instrumentos teóricos.

TECNICA.- Sistema de principios y normas que nos van a auxiliar en la aplicación del método.