

78
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"RECURSOS HUMANOS"
"IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE
ASERTIVIDAD EN DOS DEPARTAMENTOS
NEURALGICOS DE UNA COMPAÑIA
ASEGURADORA".**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
BRENDA ARACELI PEREZ ARVIZU**

ASESOR: L.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



SOBERANÍA NACIONAL
JUSTITIA RE
MEXICO

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

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

ATN: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CATALON

Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuatitlan, me permito comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:
Recursos Humanos. Implantación de un Programa de Asertividad en dos
Departamentos neurálgicos de una Compañía Aseguradora.

que presenta la presente: Brenda Araceli Pérez Arvizu
con número de cuenta: 8813599-1 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cumplida legal, Edo. de México, a 24 de Junio de 19 97.

MODULO:		PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	L.A.	<u>José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	L.A.	<u>Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	L.A.	<u>María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>

DEP/V08088

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS:

"Por permitirme la existencia en este tiempo y este lugar. Tu me has encomendado unas tareas que he de realizar en esta vida y no te voy a defraudar; ayúdame a seguir".

A TI PAPA:

"Porque confiaste en mí en todo momento, me diste las bases y la libertad de desarrollarme a mi manera y bajo tu guía; porque me enseñaste que sólo el estudio me puede hacer libre, gracias por esta herencia. Te quiero y te debo tu rancho."

A TI MAMA:

"Por tus desvelos, tu preocupación, tus regaños, tus consejos. Por enseñarme a soportar hasta el dolor más fuerte, a perdonar, a confiar, a ser una persona íntegra. Lo que te debo, te lo pago con esta realización, que es tuya también. Te quiero mucho
Reina"

A MIS HERMANOS:

"Por guardar silencio cuando estudiaba, por ir a rescatarme en las noches al metro. porque los cuatro forman parte de mi y de lo que he logrado, esta es una muestra de que podemos realizar todo lo que deseamos, tenemos a nuestros Padres y nos tenemos nosotros ¿Qué más nos falta para hacerlo?". Si, también los quiero.

Pap, porque en algún momento fuiste mi ejemplo a seguir, vuelve a serlo, te quedan tres más.

Paco, la rebelde sin causa de la familia, sigue con esa persistencia y terquedad que te ha caracterizado, vas a lograr lo que te propongas. Ya respétame ¿no?.

Fede, te encuentras en el momento difícil de tu vida, no te preocupes que a todos nos toca, no te quedes decidete en lo que desees y lucha por realizarlo, tú puedes hermano.

Jorge, porque tú eres alegría, inteligencia y bondad juntas; por ser la chispa de la familia y la última esperanza de mejorar la raza, pero nos falló y feo. Te quiero chiquitin.

A ULISES:

"Por darme la ilusión de una nueva etapa en mi vida y ser parte de ella, por esperarme tanto tiempo y no renunciar en el intento, por tu amor, apoyo y confianza. Te amo".

A MI ABUELITO FEDERICO:

Porque con su aparente apatía (espero haya sido aparente) hacia mí, me impulsó a realizar este sueño y demostrarle que sí soy capaz de ser alguien en la vida, que se puede ser alegre y responsable; por el apoyo incondicional que nos ha brindado. Espero esté orgulloso.

A MI ABUELITA LUCHA:

Por su ternura que siempre le dio a su "Chocolate".

A MIS ABUELITOS LUIS Y ASENCION:

Por darme una Gran Madre, la mejor. Me hubiera gustado que compartieran con ella y conmigo esta alegría.

A DAVID:

Por ser mi protección y apoyo durante la carrera; por haber compartido esa parte de mi vida. Gracias.

A MIS TÍOS, PRIMOS Y SOBRINOS:

Por su apoyo, interés y confianza.

Tío Agustín, mi chofer blanco; creo que te tienes que ir preparando para el marco.

AL LIC. LUIS ALBERTO SORIANO:

Gracias por la confianza que desde un principio ha depositado en mí dentro del departamento, y por el apoyo recibido para la realización de éste trabajo.

A MINKA Y ORIZA:

Por esperarme y recibirme contentas todos los días. Por quererme incondicionalmente.

A COMESEC:

Porque aquí he comenzado mi desarrollo profesional, me ha dado la oportunidad y la confianza de aplicar mis conocimientos. Por el apoyo económico.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Por haber hecho de mí, dentro de sus aulas y por sus profesores; una persona productiva satisfecha y orgullosa, y a la vez por permitirme brindarle igualmente estos sentimientos a mi familia y las personas que me quieren.

PRESENTACION.

El Factor Humano cuenta con diversas fases que se pueden estudiar, a fin de identificarlas como determinantes en la productividad y funcionamiento de las organizaciones. La actitud es una de ellas, y en este trabajo pretendo exponer un tema que nos permitirá no solo identificar sino modificar y reafirmar aquellas actitudes que nos van a permitir desarrollarnos e inclusive limitar nuestras capacidades dentro de una organización; este tema es LA ASERTIVIDAD.

OBJETIVOS:

Identificar las actitudes negativas predominantes entre los departamentos involucrados.

Reafirmar las actitudes positivas ya existentes en ambos departamentos.

Exponer a la Alta Dirección el Costo-Beneficio de aplicar un plan de Asertividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El objeto de ésta Empresa es el de otorgar un Seguro a los Empresarios Mexicanos que venden a Crédito ya sea a nivel nacional o en el extranjero, éste seguro cubre la falta de pago del comprador por insolvencia o mora prolongada. Dentro de Esta Compañía como en todas, existen varios departamentos, los cuales se encargan de una función específica y se encuentran interrelacionados , no obstante, existen dos de ellos que tienen interdependencia directa más que otros, estos son Ventas y Estudios de Crédito.

Ambos departamentos tienen una importancia relevante en las Utilidades de la empresa ya que el primero se encarga de prospectar, atender a clientes y dar servicio a las pólizas, por otro lado, Estudios de Crédito se encarga de evaluar los riesgos de los asegurados, autorizarlos y abrir las pólizas, así como aceptar o rechazar las pre-contingencias.

De lo expuesto anteriormente, se denota la interdependencia entre ambos departamentos, y por ende la cooperación que se requiere de los mismos; no obstante el fenómeno que ocurre aquí es el de competencia y una rivalidad mal encaminadas ya

que cada uno piensa que hace más que el otro; por un lado Estudios de Crédito considera que su trabajo es más valioso y debería ser mejor remunerado que el de Ventas, su manera de "sabotear" al departamento "contrario" es retrasando la entrega de informes y evaluación de riesgos, rechazando límites importantes requeridos para abrir las pólizas, y retrasando en general la información; Ventas a su vez Sostiene que si no prospecta y no vende es porque no hay apoyo el área de Estudios de Crédito.

INTRODUCCION.

La vida laboral de cualquier ser humano es una larga cadena y una densa madeja de interacciones con los semejantes, y a diario nos toca afrontar diferencias de caracteres, de enfoques, de ideologías, de intereses, de métodos; porque cada uno de los seres humanos somos "edición única", y cada organización es única e irrepetible.

Nuestros antepasados (no vayamos veinte generaciones atrás, hablemos de tres o cuatro), recurrían a tres medios para resolver las diferencias conflictivas:

- los decretos y decisiones de autoridades sacralizadas, dictatoriales,
- el peso de las tradiciones, y
- la fuerza bruta en los campos de batalla.

Así, en sociedades poco complejas casi todo estaba preprogramado y quedaba poco margen para mantener una esfera de actividad individual. En muchos aspectos laborales, si bien había bastantes posibilidades de trabajo por cuenta propia, no en grandes empresas, sin embargo existían modelos rígidos que señalaban el modo de trabajar.

Hoy, a finales del siglo XX, en una sociedad enormemente compleja, las interacciones se han vuelto infinitas en número y sumamente difíciles; ya que en el ámbito laboral como en cualquier otro, cada quien está sumergido en sus propios problemas, intereses, necesidades, alegrías, frustraciones, objetivos, etc., y se ha afirmado que va a ver por lo suyo, olvidándose de lo demás, inclusive de su responsabilidad en el trabajo.

Nuestro momento histórico de crisis, de intensos cambios sociales y de la ampliación de las perspectivas (propias y ajenas), nos exige una refinada capacidad de realizar transacciones constructivas con nuestros prójimos dentro y fuera de las organizaciones, es decir, saber relacionarnos de modo cordial e inteligente, persiguiendo objetivos comunes y lograr los propios sin afectar nuestra dignidad y la de los demás.

Uno de los factores indispensables para que esta relación se dé, es el desarrollo de la Asertividad, es decir, tener buena salud mental y actitudes positivas ante la vida y ante sí mismo. Para lograrlo, en el presente trabajo expondré los aspectos básicos en cuanto al tema de Asertividad y los más importantes para éste en cuanto a los Equipos de Trabajo.

En el primer capítulo, a manera de repaso, retomo los aspectos más relevantes en Administración, que para el presente trabajo se necesitan.

Para lograr el cambio en nuestras actitudes ya sea con la familia, los amigos y el trabajo, es necesario conocer a fondo lo que es la Asertividad, medula de este trabajo; y aplicarlo activamente en la área en que consideremos seamos deficientes, ya que es cierto que hay personas asertivas en una área y en otra, carecen de ella. Este tema será tratado en el Segundo Capítulo.

En el Capítulo tercero, hablaré de la importancia de los equipos en las organizaciones, como la asertividad trabaja en ellos y cómo lograr una integración satisfactoria entre dos equipos en conflicto.

Como último capítulo, desarrollaré un caso práctico, el cual consistirá en proponer aplicar las técnicas de Asertividad descritas, a dos departamentos con cierta rivalidad y bloqueo laboral; para de esta manera lograr el cambio de actitudes que los llevará al logro de sus objetivos comunes.

INDICE.

Presentación.....	I
Objetivos.....	I
Planteamiento del Problema.....	II
Introducción.....	IV
1. ADMINISTRACION.....	1
1.1. Diversas definiciones:.....	2
1.1.1 Frederic Taylor.....	2
1.1.2. Henry Fayol.....	2
1.1.3. Agustín Reyes Ponce.....	3
1.1.4. Fernández Arena.....	3
1.2. Organismos Sociales:.....	4

1.3. Características de la Administración:	5
2. ASERTIVIDAD	6
2.1. ¿Qué es la asertividad?	7
2.1.1. Características de la persona asertiva.....	7
2.1.2. Fundamentos del aprendizaje asertivo.....	9
2.2. Personas Asertivas	13
2.3. Personas no Asertivas	18
2.3.1. Características de la persona No asertiva.....	19
2.3.2. ¿ Por qué somos así?.....	21
2.3.3. El porqué de la Asertividad.....	22
2.4. Componentes emocionales de la Asertividad	23
2.4.1. Los resultados benéficos del entrenamiento asertivo.....	23
2.4.2. Características del entrenamiento asertivo.....	25

2.4.3. El entrenamiento asertivo cambia la conducta.....	26
2.4.4. El logro de la intimidad.....	27
2.4.5. Lo que no es hablar de sentimientos.....	28
2.4.6. Lo que sí es hablar de sentimientos.....	29
2.5. La Asertividad en la Mujer.....	30
2.5.1. La mujer y el planteamiento existencial.....	32
2.6. Los enemigos de la Asertividad.....	33
2.7. Asertividad, Apertura y Empatía.....	37
2.7.1. Desarrollo de la Empatía.....	38
2.8. La asertividad, elemento dinámico de la empresa.....	41
2.8.1. Artes básicas de la aserción en el trabajo.....	43
2.8.2. Categorías de personas carentes de aserción en el trabajo.....	44
3. EQUIPOS DE TRABAJO.....	47
3.1. ¿Qué es un Equipo?.....	48

3.2. Características de un equipo efectivo.....	50
3.3. Relaciones Intergrupales.....	52
3.3.1. Competencia.....	52
3.3.2. Desarrollo de las relaciones intergrupales.....	53
3.3.3. Ideas clave.....	57
3.3.4. La Asertividad en los equipos.....	58
4. CASO PRÁCTICO.....	59
4.1. Marco de Referencia.....	60
4.2. Misión.....	62
4.3. Visión.....	63
4.4. Metodología.....	63
4.5. Aplicación del Clima.....	65

4.6. Compilación de Resultados.....	67
4.7. Análisis de Resultados.....	88
4.8. Conclusiones.....	93
4.9. Propuesta.....	97
4.9.1. Estrategias y tácticas para el desarrollo de la asertividad.....	97
4.9.2. Plan de asertividad.....	103
4.9.2.1. Importancia de establecer un programa.....	104
4.9.2.2. Cómo establecer metas y objetivos.....	105
4.9.2.3. Pasos para establecer un plan de asertividad.....	106
4.9.2.4. Proceso de fijación de metas de asertividad.....	108
4.9.3. Decálogo de la Asertividad.....	111
5. BIBLIOGRAFIA.....	114

CAPITULO I.

ADMINISTRACION.

1.1. DIVERSAS DEFINICIONES.

1.1.1. FREDERICK TAYLOR:

Quien fuera el primero en publicar una obra específica sobre Administración, no dió ninguna definición, solamente señaló el *PROPOSITO* que debería tener y dijo: “*El principal propósito de la Administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador*”. (1)

1.1.2. HENRI FAYOL:

Fayol presentó el *primer modelo de proceso administrativo*, definió a la Administración de la siguiente manera: “*Administrar el prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*”. (2)

1. “Proceso Administrativo y Áreas funcionales”, 1990, página 10;

2. IBID.

1.2.3. AGUSTÍN REYES PONCE:

Presentó a la Administración como una Técnica, diciendo que *"Es una técnica formada por el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"*. (3)

1.2.4. J. ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA:

Es el autor más moderno, fue quien eliminó la etapa de organización del proceso administrativo, y sólo manejó la etapa de implementación, definiendo la Administración como *"Una ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado"*. (4)

En general, las definiciones modernas que se dan sobre Administración, contienen términos que equivalen a el "Logro de Objetivos" y "Organismo Social", los cuales son dos conceptos básicos en Administración.

3. "Proceso Administrativo y Áreas funcionales", 1990, página 10;

4. IBID.

1.2. ORGANISMOS SOCIALES.

Al afirmarse que la Administración se da en todo Organismo Social, se entiende a éste como un grupo de personas que sistemáticamente aportan sus esfuerzos para lograr determinados objetivos comunes.

Las características principales que definen a un grupo social son:

- **Tener un *Objetivo Organizacional*:** Contribuir individualmente para el logro del objetivo principal de la organización.
- **Distinguirse una *División de Trabajo*.** Las funciones deben dividirse en áreas, departamentos, secciones, unidades, etc.
- **Establecimiento de *Jerarquías*.** Ocupación de niveles de acuerdo con la importancia de las funciones dentro del grupo.

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Conforme al autor Agustín Reyes Ponce, las características de la Administración se encuentran en los siguientes conceptos:

- **Su UNIVERSALIDAD:** La administración se da en cualquier organismo social: el ejército, la iglesia, las escuelas, etc.
- **Su ESPECIFICIDAD:** Porque da conocimientos específicos para Administrar, es decir, hay conocimiento específico en cada parte o etapa del proceso.
- **Su UNIDAD TEMPORAL:** El hecho de que se esté estructurando no quiere decir que no esté funcionando la Administración, ya que ésta funciona en todo momento, así mismo, dura un momento en tanto que surge un nuevo conocimiento.
- **Su UNIDAD JERÁRQUICA:** Dentro de la Administración, se van a encontrar "Jerarquías", ya que existen Gerentes, Jefes de Departamento, Jefes de Sección, etc. Dentro de todo organismo social siempre habremos de encontrar jerarquías, es decir, diferentes niveles.

CAPITULO II.

ASERTIVIDAD.

2.1. ¿QUE ES LA ASERTIVIDAD?.

Para adentrar en el tema de la asertividad y estimular a la lectura de este material, iniciaré a manera de invitación con la definición y lo que de ella se pretende obtener al finalizar el presente :

La palabra proviene del latin *assere, assertum*; que significa *afirmar*. (5)

Significa afirmación de la propia personalidad, confianza en si mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA ASERTIVA:

- Se siente libre para *manifestarse*, sus palabras y actos parecen decir "este soy yo", "esto es lo que yo siento, pienso y quiero"

5. "Asertividad para negociar", 1995, página 1

- **Siente la libertad de comunicarse** con personas de todos los niveles, desde familiares hasta extraños, con una comunicación abierta, directa, franca y adecuada.
- **Va tras lo que quiere en la vida, es decir, tiene una orientación activa en la vida e intenta hacer que las cosas sucedan.**
- **Actúa de un modo que juzga respetable, acepta sinceramente sus limitaciones, intenta a toda costa lograr sus objetivos, ya sea que gane, pierda o empate; siempre conserva su respeto propio y su dignidad.**
- **Acepta o rechaza en su mundo emocional a las personas y lo mismo pide para ella, con delicadeza pero con firmeza, establece quienes serán sus amigos y quienes no.**
- **Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos, una persona asertiva evita los dos extremos: la represión y la expresión agresiva y destructiva de sus emociones.**

2.1.2. FUNDAMENTOS DEL APRENDIZAJE ASERTIVO:

Basado en los experimentos del ruso *Iván Pavlov*, en los que demostró que la conducta del perro (salivación) originada por la presencia de un estímulo (comida), podía ser originada por otro estímulo (campana); siempre y cuando ésta se asociaba con la comida. Después de un tiempo bastaba el sonido de la campana para estimular al perro a salivar.

A este nuevo reflejo *aprendido* se le llama *reflejo condicionada*. (6)

Tal vez parezca un tanto burdo el concepto, pues al hablar de perros, comida y campana, ¿quién se imagina que es la base para un aprendizaje humano?, pues así es, con este experimento Pavlov determina una de las características del sistema nervioso que permite que tanto las personas como los animales se adapten a las condiciones cambiantes del medio ambiente. Precisó dos aspectos del sistema nervioso, uno congénito y otro aprendido:

6. "Asertividad para negociar", 1995, página 2

- El sistema nervioso está estructurado de tal modo que ciertos estímulos generan de por sí ciertas respuestas, posee ciertas características que influyen en la personalidad. Existen fuerzas biológicas que afectan la sensibilidad a los estímulos, el nivel general de energía y la tendencia a ciertos estados de ánimo, como la depresión y la agresividad.
- Los animales y las personas viven en relación activa con su ambiente y responden a los cambios del mundo exterior por medio de su sistema nervioso.

Al hablar de *reflejos condicionados*, nos referimos a que aun cuando las características temperamentales tienen su base en el sistema nervioso, se ven afectadas, modificadas y cambiadas por las experiencias vitales del sujeto.

Lo más importante de los descubrimientos de Pavlov fueron sus conceptos de las fuerzas excitativas e inhibitorias, al decir que:

- *Excitación* es la provocación de una respuesta, que en caso de repetirse facilita la formación de nuevas respuestas condicionadas.

- ***Inhibición*** es la suspensión de una función o actividad de un organismo, mediante la acción de un estímulo adecuado.

Esta es la base de todas las teorías de la conducta, para explicar por qué actuamos de determinada manera.

Andrew Salter utiliza los conceptos pavlovianos de excitación e inhibición como base para el tratamiento de desórdenes nerviosos sosteniendo el acto-reflejo de la siguiente manera:

- Cuando dominan las fuerzas excitativas, las personas se sienten orientadas a la acción y emocionalmente libres. Se enfrentan a la vida según sus propios términos.
- El dominio de las fuerzas inhibitorias produce personas desconcertadas y acobardadas que sufren la represión de sus emociones, prácticamente carentes de autosuficiencia, a menudo están haciendo lo que quieren hacer.

Sosteniendo que para la buena salud psicológica ha de existir un equilibrio adecuado de los procesos excitativos e inhibitorios.

El Doctor Joseph Wolpe, define la conducta asertiva como la expresión adecuada de cualquier emoción, que no sea la ansiedad, hacia otras personas, ya que la ansiedad no es una emoción original, sino resultado de un proceso neurótico.

El propósito del Dr. Wolpe consiste en reducir las ansiedades y temores interpersonales que impiden al sujeto comportarse con aplomo y defender sus derechos, y lo lleva a cabo mediante la aplicación clínica de su *principio de inhibición recíproca* que declara que "si se puede provocar una respuesta inhibitoria de ansiedad en presencia de estímulos que evocan la ansiedad, esto debilitará el lazo entre dichos estímulos y la ansiedad".(7)

El Doctor Arnold Lazarus destaca la *libertad emocional* como el reconocimiento y expresión adecuada de todos y cada uno de los propios estados afectivos.

Saber lo que sentimos no es suficiente; debemos expresarlo adecuadamente. La conducta asertiva emerge como ese aspecto de la libertad emocional que se refiere a la defensa de los propios derechos. esto comprende:

7. "Asertividad para negociar", 1995, página 5.

- **Reconocer los propios derechos,**
- **Hacer algo al respecto para realizarlos,**
- **Hacerlo dentro del marco de la lucha por la libertad emocional.**

El que no sabe afirmar y defender sus derechos tiene poca libertad, puede mostrarse a veces rencoroso y desagradable, con estallidos fuera de tono. Para tales personas, el aprendizaje asertivo consiste en llegar a distinguir sus derechos legítimos, así como en defenderlos a impedir que les sean usurpados.

Podemos aseverar que "cuanto más defiende un individuo sus derechos y actúe de modo que se respete a sí mismo, y sea respetado por los demás, tanto mayor será su autoestima". (8)

2.2. PERSONAS ASERTIVAS:

"Debemos reconocer nuestros derechos y defenderlos; si no lo hacemos, otras personas definen nuestro papel por nosotros y dejamos de ser nosotros mismos". (9)

8. "Asertividad sé tu mismo sin sentirte culpable", 1995, página 13.

9. "Asertividad para negociar", 1995, página 1

¿ Y cómo vamos a saber cuáles son nuestros derechos si no los conocemos? a continuación enlisto y doy las principales características de nuestros **DERECHOS BÁSICOS**:

- **CADA PERSONA TIENE DERECHO A SER SU PROPIO JUEZ:** al ejercer este derecho, tomamos la responsabilidad de nuestra propia existencia despojando de la misma a los demás; si dudamos, nos volvemos impotentes para controlar nuestro destino sin el tutelaje de toda clase de normas acerca de cómo "debemos" comportarnos.
- **TENEMOS DERECHO A NO DAR RAZONES O EXCUSAS PARA JUSTIFICAR NUESTROS COMPORIAMIENTOS:** éste derecho se desprende de nuestro derecho asertivo a ser dueños de nuestro territorio y de cuanto somos y hacemos. Si somos nuestros propios jueces, no tenemos que explicar nuestro comportamiento a los demás para que estos decidan si es acertado o erróneo, correcto o incorrecto.
- **TENEMOS DERECHO A DEFINIR NUESTRA PROPIA RESPONSABILIDAD EN LOS PROBLEMAS AJENOS:** aún cuando nuestras acciones puedan haber

sido causa directa o indirecta de los problemas de otros, ellos tienen la responsabilidad de resolver sus propios problemas, no importando cual fue la causa.

- **TENEMOS DERECHO A CAMBIAR DE PARECER:** dado que somos seres humanos, ninguno de nosotros es inmutable ni rígido; cambiamos de parecer, decidimos adoptar maneras mejores de hacer las cosas o decidimos hacer otras. Nuestros intereses se modifican según las condiciones, y con el paso del tiempo llegamos a reconocer que nuestras opciones pueden favorecernos en una situación determinada y perjudicarnos en otra.
- **TENEMOS DERECHO A COMETER ERRORES Y A SER RESPONSABLES DE ELLOS:** Errar forma parte de la condición humana; por ello, nuestro derecho a cometer errores y a ser responsables de ellos describe simplemente una realidad del ser humano, sin embargo, a veces somos "manipulados" por las demás personas para beneficio de sus propios fines, si es que no tomamos conciencia de que los errores son simplemente eso: errores.

- **TENEMOS DERECHO A DECIR "NO LO SE":** Otro derecho asertivo es nuestra capacidad de formular juicios acerca de lo que deseamos, sin necesidad de saber todo al respecto.
- **TENEMOS DERECHO A ACTUAR SIN LA APROBACIÓN DE LOS DEMÁS:** sea cual sea nuestra conducta, siempre habrán personas a las que no les guste, o se sientan heridos o molestos con motivo de ella. Si suponemos que para poder relacionar con las personas y recibir su afecto, debemos actuar conforme a su parecer, estamos permitiendo que nos manipulen totalmente.
- **TENEMOS DERECHO A TOMAR DECISIONES AJENAS A LA LÓGICA:** Esto quiere decir que no siempre el raciocinio lógico puede predecir lo que ocurrirá en cualquier situación dada. La lógica y el razonamiento tienden a basarse en afirmaciones y negaciones rotundas en blanco y negro, en todo y nada. Pero la realidad es que nuestros deseos, motivaciones y emociones caminan por otras vías y se sustraen al imperio del "todo o nada".
- **TENEMOS DERECHO A DECIR "NO LO ENTIENDO":** Nadie es tan penetrante y rápido de inteligencia como para poder comprender del todo la mayor parte de las

situaciones que lo rodean o de los problemas que se le plantean o de las explicaciones que se le proponen.

- **TENEMOS DERECHO A DECIR "NO ME IMPORTA", "NO ME INTERESA":** este derecho implica el decir que algo no nos importa, inclusive que no nos importa ser perfectos, puesto que las metas y objetivos de un hombre determinado pueden ser diferentes a los de otro.
- **TENEMOS DERECHO A REHUSAR PETICIONES SIN SENTIRNOS CULPABLES Y EGOÍSTAS:** Dado que los hombres somos seres con recursos limitados; necesitamos administrarlos para asegurar lo que es más importante de acuerdo con nuestra escala de valores. Rehusar la solicitud de alguien no es rechazarlo como persona, o por lo menos, no tiene que ser así.
- **TENEMOS DERECHO A SER FELICES:** Tenemos el derecho a satisfacer nuestras necesidades, a lograr nuestros objetivos y a procurarnos un bienestar sin lesionar los derechos ajenos.

2.3. PERSONAS NO ASERTIVAS

El mundo está lleno de individuos que no reconocen su propia fuerza o que han aprendido a actuar con un estilo inferior porque se creen inferiores. Se inclinan humildemente ante los deseos de los demás y encierran los suyos en su interior; como no poseen el control de su propia vida, cada vez se sienten más inseguros, y aceptan éste estado de inseguridad.

Al contrario de éstos, quienes poseen una personalidad asertiva no temen a sus sentimientos, ni les asusta la intimidad, ni la verdad, ni el combate, ni el éxito. El individuo asertivo sabe quién es, qué quiere y constantemente afirma su personalidad.

La persona no asertiva es víctima de la inseguridad, pero no la reconoce como un problema emocional, justifica su pasividad y temor con diversas excusas, que van desde el temor a ser despedidos o rechazados, hasta el miedo al fracaso.

La inseguridad tiene alcances más drásticos a los que comúnmente creemos y parecen hasta cierto punto increíbles e imposibles las tristes y graves consecuencias de ésta: falta de desarrollo personal, falta de éxito, relaciones rudimentarias e insatisfactorias,

angustia mental y síntomas psicossomáticos que van desde la fatiga y la migraña a las úlceras, la frigidéz y la impotencia.

El aprendizaje asertivo parte de ésta premisa: probablemente se han aprendido formas de conducta insatisfactorias que han conformado una persona resignada en exceso, inhibida, temerosa del rechazo y de la intimidad con otros e incapaz de defender sus derechos.

2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA NO ASERTIVA:

- Por temor a ofender a los demás, es demasiado complaciente,
- Cree que los derechos de los otros son más importantes que los suyos,
- Es tímido ante los superiores y representantes de la autoridad,
- Fácilmente se siente ofendido por lo que los demás dicen o hacen,

- **Como puede ser pasivo y débil, puede ser agresivo y peleonero,**
- **Toma las discusiones como campo de batalla en donde no hay más alternativa que ganar o perder, cree que ceder es perder.**
- **No expresa adecuadamente lo que siente y quiere, se diría que espera a que le adivinen lo que sufre y se molesta cuando necesita algo y los otros no le responden,**
- **Tiene miedo al éxito, disfrasándolo de mil maneras,**
- **Sufre una fuerte dependencia molesta, pero no se atreve a romperla,**
- **Su tónica general es de frustración, insatisfacción, depresión, soledad, bloqueo, culpa, resentimiento, inhibición y falta de control,**
- **Se siente obligado a dar mil explicaciones y/o justificaciones de lo que hace o no hace,**

- Con frecuencia se siente deprimido y no sabe por qué,
- Permite que los demás lo dominen, porque cree que en general ellos tienen la razón,
- Se siente solo porque no tiene relaciones afectivas íntimas,
- Permite que los otros lo involucren en situaciones que no son de su agrado.

Tal persona *se cree inferior*, limita sus expresiones y no emplea todo su potencial. Una persona que se siente inferior *tendrá un futuro inferior y mediocre.*

2.3.2. ¿POR QUE SOMOS ASÍ ?

Probablemente desde pequeños, nuestros padres nos enseñaron que no debíamos luchar, que no debíamos pegarnos a otros niños, que los extranjeros tienen éxito, mientras que nosotros no, que nuestro destino es trabajar bajo las órdenes de otros.

Recapitemos y tomemos conciencia de que fuimos adiestrados para responder al control emocional manipulativo desde que fuimos capaces de hablar y de entender lo que se nos decía. Cuando llegamos a la edad adulta y pasamos a ser responsables de nuestro propio bienestar, seguimos experimentando sentimientos de ansiedad, ignorancia y culpabilidad que pueden ser utilizados por otras personas y realmente lo son, para obligarnos a hacer lo que ellas quieren, independientemente de si tienen el derecho de exigirnoslo y de si nosotros queremos o no hacerlo.

2.3.3. EL POR QUE DE LA ASERTIVIDAD.

El concepto de asertividad floreció como consecuencia de varios cambios culturales importantes en los años sesentas y setentas de este siglo, tales son:

- Se comenzó a valorar a fondo las relaciones personales,
- Creció la aceptación social de modos diferentes de vida y de actitudes sociales no tradicionales, se impone el pluralismo,

- El movimiento feminista impulsó a la mujer a ser más eficaz y más consciente,
- La creciente perspectiva humanista de los últimos años también fue impulso importante del interés en la asertividad y en las técnicas de capacitación para promoverla,
- En un mundo cada vez más competitivo, la asertividad surge como una respuesta a la necesidad de ser más eficientes como personas y como instituciones.

2.4. COMPONENTES EMOCIONALES DE LA ASERTIVIDAD.

2.4.1. LOS RESULTADOS BENÉFICOS DEL ENTRENAMIENTO ASERTIVO:

Algunas personas pueden hablar con facilidad de lo que piensan, pero no de lo que sienten. Les resulta difícil manifestar su emotividad y dejarla fluir libremente. Existen otras personas que ni siquiera están seguras de cuáles son sus sentimientos; y se da el lamentable caso de individuos para los que resulta imposible articular una sola

emoción, dan la impresión de que han perdido el contacto con sus sentimientos y acaban por ser insensibles a los mismos. Consecuencia de ello es que como nunca revela su auténtico yo, nunca puede sentirse realmente cómodo con los demás.

El entrenamiento en asertividad procura la experiencia tonificante de los sentimientos y de la expresión espontánea de los mismos porque no ve los sentimientos como emociones aisladas, sino *como una parte constitutiva del individuo que debe integrarse con todas las demás.* (10) El entrenamiento asertivo pretende a través de conductas específicas, unir el pensamiento, la acción y el sentimiento, de modo que se conviertan en una unidad vital.

10. "Asertividad para negociar", 1995, página 36

2.4.2. CARACTERÍSTICAS DEL ENTRENAMIENTO ASERTIVO:

EL entrenamiento en asertividad especifica que:

1. La experiencia de los sentimientos no es suficiente por si misma para el bienestar del individuo,
2. La expresión de los sentimientos tampoco basta por si sola. Es decir, que una persona debe ser capaz de comunicar a otras lo que siente, en el momento mismo, y de a manera directa, honesta y apropiada. El entrenamiento asertivo llama a estas conductas *hablar el sentimiento* y pretende enseñar y adiestrar en torno a ellas.

En cuanto un individuo incorpora a si mismo el hecho e experimentar un sentimiento y domina las conductas involucradas en esta situación, se vuelve una persona más viva, mas sensible y consciente de sus propios sentimientos y más abierta a lo que sienten los demás, reaccionando en forma espontánea en las diversas situaciones.

2.4.3. EL ENTRENAMIENTO ASERTIVO CAMBIA LA CONDUCTA:

A diferencia de quienes no pueden expresar lo que sienten, algunas personas sufren sólo pequeñas deficiencias en la expresión de sus sentimientos. Su problema consiste en que experimentan los sentimientos en forma subjetiva y no los manifiestan lo suficiente, por lo que sólo les permiten jugar un papel marginal en su vida.

Es frecuente que el terapeuta obtenga resultados con el simple hecho de dar instrucciones como: "pon más sentimiento en tu voz", "sé más vivo cuando hablas", "usa más gestos", "dilo más directamente"; al principio, la mayoría de las personas se sienten poco naturales al seguir estas directrices. Sin embargo, éstos son elementos que propician el cambio de conducta, y quien las practica acaba por hallar un estilo propio natural y se encuentra con que *ha crecido en espontaneidad* y registra *emociones muy ricas y cambios favorables* en sus actitudes.

2.4.4. EL LOGRO DE LA INTIMIDAD:

Existen muchos individuos inseguros de lo que sienten, probablemente ni siquiera sepan que sus conflictos se deben a la falta de contacto con sus propios sentimientos y a su deficiente capacidad expresiva en este campo. El entrenamiento asertivo busca enriquecer el contenido de la comunicación, ya que al concentrarnos en el mismo:

- Nos volvemos más conscientes de nuestra decisión de expresar los sentimientos,
- Tomamos conciencia clara de que el sentimiento existe en nosotros y nos entrenamos para ser más sensibles con respecto a nuestra persona,
- Conseguimos en la medida e lo posible, que la otra persona llegue a conocer realmente los sentimientos que hemos expresado.

Una vez que se logra estar más capacitado para expresar lo que se siente, se desarrollan en forma espontánea otros aspectos y otras vías para manifestar el sentimiento; la voz, la postura, las expresiones faciales y corporales, etc.

2.4.5. LO QUE NO ES HABLAR DE SENTIMIENTOS:

Considero útil señalar algunos comportamientos que se pensarían como formas de hablar del sentimiento pero que en realidad no lo son.

- No es lo mismo lo que se piensa que lo que se siente, hay que concentrarse en decir lo que uno piensa. Desde el momento que empleamos la frase "yo pienso", no estamos refiriendo nuestros sentimientos,
- Hablar ampliamente de hechos que nos conciernen,
- Decir lo que pensamos que deberíamos sentir o lo que otra persona espera que sintamos, ya que se borra la propia identidad y se vuelve uno espejo del mundo que lo rodea,
- Pensar que estamos expresando verdaderos sentimientos cuando explotamos y dejamos salir con rabia nuestra hostilidad. Algunas personas erróneamente creen que para expresar verdaderamente un sentimiento, hay que hacerlo de una manera exagerada,
- Sustituir sentimientos por racionalizaciones: como el sujeto no sabe expresarse a sí mismo, pone como pretexto y pantalla las posibles reacciones de los demás, disculpándose con frases.

2.4.6. LO QUE SI ES HABLAR DE SENTIMIENTOS:

Hablar de sentimientos es la comunicación apropiada de nuestro ser emocional que continuamente reacciona y cambia (11).

Quien habla genuinamente de sus sentimientos, manifiesta las siguientes características:

- Es específico y directo, enfoca una persona, objeto o acción.
- Acentúa el uso deliberado del pronombre de primera persona (yo, me, a mi), seguido por verbos que expresen sentimientos.
- Es sencillo: evita calificar sobreponiendo adjetivos y ofreciendo tal cantidad de explicaciones gratuitas que al final nadie sabe cuál es el sentimiento.
- Es sincero: al contrario, quien expresa sus sentimientos sin sinceridad, recurre a disfraces y hace cada vez más fuerte su máscara emocional.
- El asertivo no agrade, ni se propone humillar ni condenar; es una persona apropiada.

11. "Asertividad para negociar", 1995, página 39.

2.5. LA ASERTIVIDAD EN LA MUJER.

Desde momentos inmemorables, la mujer fue sujeta a normas rígidas de comportamiento que la limitaban a través de críticas, imposiciones, represiones y prejuicios, confrontándola a roles secundarios, cuya principal característica era la de mantenerla al servicio del varón.

Una vez "puesta en su sitio" por una sociedad creada por y para los varones, a quienes agradaba y convenía la sumisión femenina, se erigieron en dogma muchas racionalizaciones en apoyo del papel pasivo que habría de corresponder a "ese segundo sexo".

A fin de ilustrar esta ideología, a continuación cito algunos puntos de vista:

- "El Buen Principio creó el orden, la luz y al varón, mientras que el Mal Principio creó el caos, la oscuridad y la mujer".(12)
- "Fue lo último que hizo Dios, descansando después, así es que se nota en ella la fatiga el autor del universo". (13)

12. "Asertividad para negociar". 1995. página 45.

13. *ibid.*

- "Es el hombre imperfecto". (14)
- "Las mujeres son hombres incompletos que envidian el pene". (15)

Las mujeres, que por regla general recibían una educación bastante inferior a la de los hombres y que eran inducidas a no pensar y a no manifestarse, permanecían, como clase, en el silencio.

Actualmente, todavía persiste un buen volumen de segregación y discriminación sexista que da como resultado, situaciones de este tipo:

- Diferentes tratamientos legales para hombres y mujeres ante casos como adulterio o derechos sobre los hijos,
- Sueldos menores para las mujeres, comparados con los que reciben los hombres en los mismos puestos,
- Enfoque e la mujer como objeto sexual, pasando por alto sus más valiosas capacidades humanas,
- Perjuicios sobre su capacidad técnica y de raciocinio,
- Prejuicios en cuanto a la influencia del periodo menstrual en su conducta laboral.

14. "Asertividad para negociar", 1995, página 45. 15. Ibid.

2.5.1. LA MUJER Y EL PLANTEAMIENTO EXISTENCIAL:

Como sabemos, hay tres preguntas que son existencialmente básicas para todo ser humano:

1. ¿Quién soy?
2. ¿Qué hago en este mundo?
3. ¿Quiénes son los que me rodean?

Por lo general, si una mujer explora su identidad a través de estas preguntas, responderá ubicándose en un rol dependiente: "soy una madre", "soy una esposa"; mientras que el hombre se identificará por el rol profesional: "soy un médico", "soy plomero". Es raro encontrar un hombre que se describa diciendo: "soy, ante todo, padre".

Sin embargo, las múltiples necesidades de una mujer contemporánea, son cubiertas más adecuada y exitosamente cuando ella es capaz de funcionar en varios roles. Lo importante no es necesariamente "dónde", sino que la mujer actual enfrente el desafío

de emplear sus capacidades y recursos de manera que todos salgan ganando, y muy especialmente, que ella se sienta realizada como persona.

2.6. LOS ENEMIGOS DE LA ASERTIVIDAD.

Las personas con escollos de asertividad pueden clasificarse en cinco tipos básicos:

1. El indeciso.

Permite que los desplacen, no sabe cuando ni cómo defenderse y permanece pasivo ante cualquier situación; si alguien le pega, contestará "disculpe".

2. El individuo con escollos en la comunicación.

En la comunicación asertiva podemos distinguir cuatro aspectos de conducta:

- Ser abiertos,
- Ser directos,

- Ser sinceros,
- Ser adecuados al "aquí y ahora".

De aquí cuatro tipos de escollos que suelen presentarse a la asertividad:

Comunicación Cerrada: Es el diálogo de sordos.

Comunicación indirecta: Se caracteriza por locuacidad, superficialidad de sentimientos, falta de deseos y propósitos claros y conflictos nebulosos en cuanto a relaciones íntimas.

Comunicación insincera o pseudoasertiva: Esta comunicación se caracteriza porque el individuo parece abierto, franco, generalmente apropiado y con frecuencia extrovertido, pero esta asertividad aparente esconde una ausencia de sinceridad. El tipo de personas que manifiestas de esta manera tiene conflictos con la intimidad y padece una ausencia crónica de satisfacción en la vida.

Comunicación inapropiada: La persona que sufre este escollo, expresa lo que piensa que es correcto, pero lo hace en un momento inoportuno. Tal insensibilidad hacia los

demás conduce frecuentemente a una conducta centrada en un o mismo y una falta de consideración a las necesidades del prójimo.

3. La persona que sufre una "grieta asertiva".

Algunas personas pueden fallar en una o dos áreas de asertividad y tener éxito en otras. Asimismo, el hombre puede ser muy pasivo en la oficina y ser un tirano en su casa.

4. El individuo con insuficiencias de conducta.

Existen personas a quienes se les dificultan algunas conductas específicas, como mantener contacto con los ojos, comenzar a sostener una plática con personas del otro sexo o manejar una confrontación. Estas habilidades pueden aprenderse a través de prácticas asertivas.

5. La persona con bloqueos específicos.

Esta sabe lo que debería hacer y posee la habilidad suficiente para realizarlo, pero el miedo que tiene al rechazo, enojo, escrutinio, evaluación crítica, intimidación o hasta hacer el ridículo, la inhiben para llevar a cabo acciones tales como la expresión de la ternura o los intentos de ser creativa en un asunto determinado.

Podemos encontrar un común denominador para todos los sujetos con problemas de asertividad, este es el complejo de inferioridad; algunas de las caretas y máscaras que suele tomar este complejo son:

- **querer tener siempre la razón,**
- **enojarse con suma facilidad,**
- **necesidad obsesiva de "ser más" que los otros, de "valer más", de controlar dictatorialmente las situaciones,**
- **dificultad y resistencia para aceptar los propios errores,**
- **intolerancia a los desacuerdos,**
- **comportamientos rígidos e inflexibles,**
- **conductas defensivas sin causa proporcionada,**
- **tenencias a etiquetar negativamente a los demás,**
- **bromas hirientes, repetidas con insistencia.**

2.7. ASERTIVIDAD, APERTURA Y EMPATIA.

La empatia no nace, se hace. Establecer empatia con los demás es un arte que tenemos que aprender como cualquier otro.

Es nuestra responsabilidad advertir que cada quien percibe el mundo de diferente forma y que para relacionarnos bien debemos tomar en consideración las opiniones, necesidades y deseos de los otros. esta es nuestra mayor responsabilidad: *el arte de llevarnos bien con los demás.*

Establecer empatia requiere saber escuchar, saber y admitir que los otros tienen maneras de pensar diferentes a la nuestra, que su comportamiento es diferente al nuestro y que pueden hacer las cosas de modo diferente al como las hacemos nosotros. Nuestra responsabilidad es tomar en cuenta que los demás cambian de día en día en todos los aspectos; cambian de humor, de punto de vista y, por las experiencias agradables o desagradables, de carácter.

Sin embargo, nos forjamos a menudo una imagen de lo que son y nuestra imagen de ellos queda estática, fija; no queremos o no sabemos ver que cambian. Y abundan los malentendidos, los conflictos y los problemas.

2.7.1. DESARROLLO DE LA EMPATIA:

Algunas de las cualidades y habilidades requeridas para saber tener empatía y mejorar nuestras relaciones humanas son:

- *La veracidad.* Esta tiene que ser proyectada, las mentiras complican la vida tremendamente y hacen perder la confianza. Así, para vivir en armonía con los demás debemos saber decir la verdad con tacto y diplomacia.
- *El lenguaje no verbal.* Puede expresar comprensión o deseo de comprender a la otra persona, abrirse a ella con el propósito de hacer contacto con ella, aún si palabras. Debemos aprender a ponernos en estado de conciencia que queremos o deseamos en un determinado momento.

- *La flexibilidad.* Es aceptar que los demás tienen puntos de vista diferentes a los nuestros; no podemos cambiar a los demás, pero podemos cambiarnos a nosotros mismos, y al hacerlo cambiamos nuestras reacciones. Las relaciones que los otros nos llevan a ser conscientes de nuestras cualidades así como las de ellos a volvernos conscientes del mundo que nos rodea.
- *Comprender a los demás.* Para comprender a los demás uno tiene que comprenderse a sí mismo, necesitamos observarnos a nosotros mismos sin justificarnos y sin condenarnos, ver las reacciones que provocamos y las que otros provocan en nosotros. Si nos precipitamos para condenar o justificar a los demás, no podemos ver la verdad, tenemos que observar todas sus cualidades, sus debilidades y sus motivos, pero sin juzgar.
- *Adaptabilidad y principios.* Estos son imprescindibles en el convivir, pero no deben traicionar nuestros principios, "Ceder a los demás en las cosas que no tienen importancia y ser muy firmes en las cosas importantes para nosotros" (16), especialmente cuando se trata de principios. Para convivir todos debemos saber discernir lo importante de lo no importante. Es principio de sentido común y norma básica de convivencia.

16. "Asertividad para negociar", 1995, página 73.

- ***La discreta indiferencia.*** Siempre y cuando sea constructiva, no es ser insensibles a los que nos rodean. Por el contrario, es estar muy alerta y muy conscientes de los impactos del exterior, pero sin reaccionar impulsivamente, y si actuando con reflexión e inteligencia, es aprender a no oír y a no ver en ciertas circunstancias.
- ***Transigir.*** Es dar un paso hacia la otra persona mientras le pedimos que dé uno también hacia nosotros, es un método muy eficaz para que cada quién dé algo de sí. Una verdadera convivencia es saber dar y saber recibir.
- ***Atrevemos a ser lo que somos.*** No debemos aceptar que una persona, sea quien sea, nos imponga su punto de vista, su manera de vivir o su voluntad; aceptar que otros interfieran en nuestra libertad interna o nuestros principios y permitir ser amedrentados, es tanto como abdicar de nuestra libertad personal.
- ***Interesarnos por los demás.*** El mejor método para que las personas se sientan cómodas en nuestra compañía es hacerlas hablar de sí mismas, de lo que les interesa a ellas; el arte de la conversación es saber escuchar con atención y con interés sincero. No es posible tener buenas relaciones humanas si no nos

interesamos en los demás, en sus sentimientos, en sus pensamientos, en lo que ellos son.

- *Frenar la crítica.* Para la buena convivencia no hay que hablar mal de los demás o criticarlos; de todas formas, es pretencioso juzgar a los demás porque nunca tenemos todos los factores, todos los datos para formarnos una opinión justa y precisa. Por lo tanto, la cortesía y la consideración tienen el papel de primer plano en nuestras relaciones con los demás.

2.8. LA ASERTIVIDAD, ELEMENTO DINÁMICO DE LA EMPRESA.

Existen dos áreas básicas en la vida de un individuo: la familia y el trabajo. La forma de enfrentarse a ellas también revela su grado de asertividad.

Para ser asertivo en cualquiera de las dos áreas, hay que poseer una orientación activa y fijarse metas que consoliden la autoestima.

En la *familia y el amor*, el propósito debe ser la franqueza, la comunicación y el compartir todo el propio ser emocional. En estos casos, los sentimientos vienen primero.

Sin embargo, en el *trabajo*, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. La actuación viene primero y los sentimientos después ya que el propósito consiste en la productividad y el logro. Debido a esto, las relaciones con los demás en el trabajo tienden a ser más superficiales que íntimas. *El trabajo se convierte en extensión de uno mismo y en extensión de sí.* (17).

Cuanto más asertivo sea alguien en relación con el trabajo y más dispuesto se halle a afirmar con su actuación "Este soy yo", mayores satisfacciones obtendrá.

17. "Asertividad para negociar", 1995, página 88.

2.8.1. ARTES BÁSICAS DE LA ASERCIÓN EN EL TRABAJO.

1. Orientación Activa.

Refleja el hábito de meditar bien las metas de trabajo, los pasos que se han de dar para conseguir y cómo utilizar al máximo el talento al llevarse a cabo.

2. Capacidad para hacer el trabajo.

Primeramente, hay que dominar las artes necesarias para ese empleo en particular; posteriormente, es primordial tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

3. Control de las ansiedades y temores.

Las tensiones generales pueden producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. El temor a una situación específica de trabajo puede llevar a evitar las tareas necesarias para que realice el trabajo e impedir al sujeto conseguir sus metas en el empleo.

4. Buenas relaciones interpersonales.

Hay que ser capaz de relacionarse con los iguales, subordinados y superiores, saber presentar solicitudes y demandas, saber pedir favores sin rebajarse y sin molestar, decir no cuando es necesario y rechazar los desaires con dignidad.

5. El arte de negociar.

Requiere un conocimiento de la sociedad laboral y las artes específicas que le permitirán al sujeto trabajar dentro, a través de o contra la misma, con el fin de conseguir sus metas particulares, respetando a los otros.

2.8.2. CATEGORÍAS DE PERSONAS CARENTES DE ASERCIÓN EN EL TRABAJO.

1. El encasillado.

Sabe realizar su trabajo, todos lo aprecian y respetan, pero no llega a ninguna parte; desea avanzar, 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. No lo promueven, tiene pocos aumentos de sueldo-, más trabajo sí, pero no más responsabilidad ni grandes emolumentos.

2. El que pasa inadvertido.

Realiza un trabajo excelente, pero nadie se da cuenta; otros se atribuyen el mérito de sus actos. Su problema radica en que tiene el potencial y la ambición necesarios para progresar, pero, como es *inseguro*, no sabe *llamar la atención* hacia sus propios logros.

3. El difícil.

Confunde la aserción la agresión. Su trabajo es bueno, pero es desorganizado en su espacio laboral. Provoca disgustos y se muestra en desacuerdo con todo mundo. Aunque sus ideas sean excelentes; sus modales desagradables y hostiles molestan a los demás, tanto que ni siquiera escuchan lo que les dice.

4. El indisciplinado.

Tal vez se demora, o llega tarde al trabajo, o se pasa el día soñando. Cuando al fin se decide, su trabajo es correcto, pero los hábitos deficientes de trabajo le impiden promoción. Los que reconocen su talento se preguntarán por qué no ha triunfado. Esta persona teme ser despedida... y de hecho se ve despedido con frecuencia.

5. El quejoso.

Su problema es la pasividad, se queja constantemente de las exigencias del trabajo, del ambiente de la oficina, del modo en que los demás hablan o actúan con respecto a él.. Sin embargo, no discute la situación en serio, ni hace sugerencias a las personas adecuadas.

6. El explotado.

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.

CAPITULO III.

EQUIPOS DE TRABAJO.

Los equipos representan un estilo distintivo de trabajo, encaminado a canalizar el talento colectivo y la energía de la gente. Muchas organizaciones se ven confrontadas en lo externo, con entornos complejos y turbulentos y en lo interno con lasitud y discordia.

Este capítulo lo voy a enfocar desde el punto de vista Gerencial, ya que son los que buscan una filosofía administrativa positiva que logre resultados útiles, y que al mismo tiempo respete las necesidades de los empleados.

Aunque los gerentes hablan de equipos de trabajo y el trabajo de equipos, frecuentemente son vagos acerca del significado preciso de las palabras. Considero importante aclarar cuáles son los beneficios y las características distintivas del enfoque de equipos.

3.1. ¿QUE ES UN EQUIPO?

A partir de la experiencia gerencial, existen dos características reconocidas casi universalmente:

- Los equipos efectivos producen resultados sobresalientes y tienen éxito a pesar e las dificultades.
- Los miembros se sienten responsables por los resultados de su equipo y actúan para eliminar las dificultades que se atraviesan en su camino.

Un equipo efectivo tiene una hábil combinación de los talentos individuales apropiados, con un positivo espíritu de equipo para lograr resultados. En consecuencia, un equipo es algo más que un grupo de individuos. Es, en parte, una entidad emocional, cimentada en los sentimientos y las ideas de sus miembros; que activamente se preocupan por el bienestar del equipo.

Desde un ángulo más científico, un equipo es un grupo humano, pero no todos los grupos humanos pueden calificarse como equipos. Algunos individuos, a veces, utilizan un grupo de trabajo para lograr sus propósitos o para protegerse. Otras veces, los comités pueden ahogar la creatividad y la toma de decisiones.

Ocasionalmente, encontramos un grupo excepcional que combina una alta moral, un desempeño efectivo en la tarea y una importancia clara para la organización, entonces recibe el nombre de "equipo". (18)

18. "Integración de un Equipo de trabajo", 1994, página 17.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFECTIVO.

Considero útil mencionar con más detalle algunas de las características específicas de un equipo:

- **Producción.** Una prueba para el equipo es su capacidad de producir resultados. Un equipo es capaz de lograr resultados que los individuos que lo forman no podrían lograr aisladamente. Sus diferentes talentos se combinan en el mismo para crear un producto final.
- **Objetivos.** Un equipo necesita un propósito que sea comprendido, compartido y valioso para todos los miembros. El propósito puede describirse como la "misión" del equipo, que a su vez ayudará a lograr la "misión" e la Organización entera. Además habrá objetivos específicos que el equipo y cada miembro en lo individual tiene el compromiso de cumplir.
- **Energía.** Los miembros, colectivamente, se sienten más poderosos y encuentran que las actividades del equipo renuevan su vitalidad y placer. Deben tener como base que $2+2=5$, ya que un equipo tiene carácter y capacidad más allá de la suma de sus miembros individuales.

- *Estructura.* La estructura del equipo está finamente sintonizada a las tareas a realizar, y los talentos y contribuciones individuales se utilizan sin confusión. Los miembros del equipo con impulsos de liderazgo han aprendido a comprender a los otros y a manejar los sentimientos de hostilidad, competitividad o agresión. El equipo se las ha arreglado para volverse flexible, responsable, ordenado, responsivo y con dirección.
- *Atmósfera.* Un equipo desarrolla un espíritu distintivo. Este permite una apertura entre los miembros que redundan en el apoyo y el bienestar entre ellos. Los miembros del equipo se identifican y los éxitos o fracasos que tienen afectan sus propios sentimientos.

Lo alcances que tiene un equipo como éste van más allá de lo laboral, ya que se desarrolla una atmósfera en la que pueden compartir confidencias, se pueden solucionar las dificultades personales y se pueden tomar riesgos.

3.3. RELACIONES INTERGRUPALES.

Por lo general, los equipos tienen que relacionarse con personas y grupos fuera de sus propios límites. A menudo observamos a los grupos desarrollando impresiones e imágenes de cada uno de ellos que trascienden a las evaluaciones lógicas; por ejemplo, a un grupo se le llama "negligente", el otro es "arrogante" y un tercero es "débil"; éste es un proceso de estereotipado en el cual las personas pueden aceptar su estereotipo como verdadero y actúan a partir de esta base.

3.3.1. COMPETENCIA.

Frecuentemente los grupos participan en competencia, la cual puede disimularse pero en muy pocas ocasiones es intrascendente, con frecuencia es difícil detectarla, pero la competitividad es una corriente subterránea sutil, expresada ambigua e indirectamente.

Los directores casi siempre hablan de sus puestos en términos tomados de los deportes. Hablan de "jugar para ganar", "lograr puntos" e identificar "las reglas del juego". Dichas expresiones revelan lo que las personas piensan de su trabajo.

Se inculca a los niños con imágenes de “ganar” y ser “los campeones”, las cuales persisten en la vida adulta. Cuando dichas actitudes están niveladas entre equipos de una organización, establecen las relaciones “ganar-perder entre sí. Cuando un equipo lucha por ganar a costa del otro, los resultados son costosos; se elimina la comunicación y las relaciones estrechas y disminuye la calidad de las aportaciones, sin considerar el precio que tiene que pagar la organización en conjunto

Casi siempre los equipos están integrados en una jerarquía, y aquellos que ocupan los lugares más altos en la estructura encuentran que es más difícil obtener una comunicación buena, abierta y clara de aquellos que se encuentran en sitios inferiores. Cuando los equipos de alto nivel desempeñan sus papeles como árbitros, inquisidores y ángeles de retribución, los equipos subordinados aprenden rápidamente a cubrir sus huellas y defender su territorio.

3.3.2. DESARROLLO DE RELACIONES INTERGRUPALES.

Los equipos pueden considerarse benignamente entre sí, pero de todas formas no llegan a lograr profundidad en su comunicación. Es preciso hacer un esfuerzo

consciente a fin de desarrollar relaciones intergrupales y exteriorizar los objetivos globales y las necesidades de contacto rutinario.

El mejoramiento deliberado de las relaciones intergrupales implican la planeación consciente y la creación de oportunidades que a menudo no existen naturalmente en la vida organizacional cotidiana. El proceso para mejorar las relaciones intergrupales bloqueadas incluye los siguientes pasos:

Paso 1. Identificación del objetivo común.

A menudo los grupos son imprecisos acerca de los objetivos y aportaciones e otras unidades dentro de la organización. Aunque un objetivo como "lograr más utilidades" se aceptaría como un fin común de las distintas partes de una organización, éste es demasiado superficial para ser útil. Los objetivos deben ser explícitos y externarse con suficientes detalles.

Los equipos deben estar genuinamente conscientes de su dependencia de otros equipos dentro de sus organizaciones.

Paso 2. Comprensión personal.

No existe ningún sustituto para relacionarse personalmente con individuos que integran otros grupos. Con el conocimiento personal hay mayor disposición para establecer un contacto informal y pensar en los demás al tomar decisiones. La necesidad del contacto personal se torna mayor cuando existe la posibilidad de un conflicto.

Paso 3. Desarrollo de mecanismos para las relaciones.

Antes de poder crear en las organizaciones mecanismos que les permitan establecer comunicación de alto nivel e interacción entre los distintos departamentos; es preciso sentir esa necesidad y asignar algunos recursos para satisfacerlas. Antes de crear los medios para salvar las brechas inevitables entre los grupos, es útil evaluar sistemáticamente las necesidades de cada grupo envuelto.

Paso 4. Manejo del límite.

A menudo sucede que una o dos personas representan a un equipo con relación a otros equipos. La selección en instrucciones de estos representantes es de gran trascendencia, porque con frecuencia el otro grupo forma su opinión de un equipo basándose en sus representantes y estilo de negociación.

Paso 5. Fortalecimiento de un clima de confianza.

La confianza se fundamenta en las personas que revelan información acerca de sus intenciones y métodos; se fortalece entre las personas cuando ellas se abren paso juntas en situaciones difíciles y cada una tiene la oportunidad de evaluar a la otra. Los grupos que desean desarrollar una relación abierta y confiada con otros grupos, tendrán que exponer sus fuerzas y debilidades. Demostrarán que están preparadas para confrontar aspectos difíciles y superarlos; asimismo, tratarán de ser congruentes y realizar un seguimiento de las acciones que emprendan.

3.3.3. IDEAS CLAVE.

Algunos equipos pueden estar tan fascinados al trabajar en sus funciones internas, que la condición de sus límites se convierten en una cuestión de poca preocupación; las siguientes ideas son las bases de una teoría de relaciones entre equipos:

1. Las organizaciones pueden compararse con los organismos vivos.
2. La organización total o sistema puede estar integrado por una serie de partes. Cada elemento tiene una función que desempeñar en el trabajo global del sistema total.
3. Si un elemento específico del sistema está defectuoso internamente, éste generará un efecto nocivo en todo el organismo.
4. Si las partes no son compatibles entre sí, y no desempeñan papeles complementarios, sufrirá el organismo en conjunto. Si este padecimiento es grave, todo el organismo puede desintegrarse y dejar de existir.
5. Un factor clave para conservar sano todo el organismo es que los límites que existen entre las partes parezcan abiertos, permitiendo el intercambio de señales e información entre las partes. Si los límites están cerrados, todo el organismo se marchitará y posiblemente morirá.

3.3.4. LA ASERTIVIDAD EN LOS EQUIPOS.

Cuando las personas saben lo que sienten y lo que quieren, toman medidas definitivas y claras para planear sus puntos de vista y se aseguran de que son escuchadas, entonces se definen como personas asertivas. Los individuos asertivos pueden beneficiarse a sí mismos y a sus equipos. (19)

Los equipos obtienen las siguientes *ventajas con la asertividad*:

- **Toma de decisiones mejorada:** las ideas precipitadas se seleccionan críticamente.
- **Más iniciativas:** las personas impulsan ideas para mejorar sus áreas.
- **Mejor aprovechamiento de recursos:** La voz más fuerte no triunfa.
- **Verdadero desarrollo administrativo:** Talento más activo, fuerte y digno de promoción.

19. "Integración de un Equipo de trabajo", 1994, página 115.

CAPITULO IV.

CASO PRACTICO.

4.1.MARCO DE REFERENCIA:

La presente investigación, se desarrollará en una Compañía de Seguros de Crédito, la cual surge como consecuencia de un largo desarrollo en éste campo, para comprender con mayor profundidad la trascendencia del Seguro de Crédito, resulta de gran utilidad revisar someramente sus orígenes y evolución.

El auge económico, industrial tecnológico y social que causó la Revolución Industrial en Europa, trajo como consecuencia grandes cambios en todos los campos.

Dentro del Comercio, surge en Francia la primera aseguradora de crédito, cubriendo en Francia solamente lo que se denomina como crédito doméstico o interno. Entre 1855 y 1859 surgen en el mismo país otras dos empresas, ambas cubriendo las mismas operaciones de Crédito

La vida de estas compañías fue efímera, ya que cometieron el error de confundir una operación de seguro con un aval. Paralelamente no distribuyeron los riesgos por medio de una operación de reaseguro.

Es en 1881 cuando despunta el auge de este tipo de Aseguradoras, comenzando en Suiza y en Inglaterra, estas compañías ya cubrían los créditos de Exportación y Doméstico, con la característica de aplicar la técnica del reaseguro, es en este momento donde se constituye el antecedente del Seguro de Crédito que se conoce actualmente.

Los principios básicos del Seguro de Crédito son los siguientes:

- a) Son objeto de seguro únicamente los riesgos derivados de Créditos Comerciales, y
- b) La cobertura del riesgo nunca debe ser igual a la cantidad asegurada, para poder así obligar al asegurado a hacer más rigurosa la selección de sus compradores.

En México es hasta 1946 cuando se establece la primera institución de este tipo, dicha institución sólo trabajaba con operaciones domésticas. En estos años se iniciaba un nuevo diseño industrial en el país que permitiría impulsar las exportaciones, por lo que su estancia fue corta.

Al finalizar la década de los 60's la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y el Banco de México, se

dan a la tarea de iniciar los estudios para formar una aseguradora que protegiera los créditos que otorgan los empresarios a sus compradores privados, llegando a la conclusión y debido a la especialización del ramo de crédito, que los entes idóneos para formar ésta compañía, serían las aseguradoras, dado su conocimiento del mercado de reaseguro. Así en el año de 1970 surge *ESTA* compañía quien en su etapa inicial sólo otorgaba cobertura para operaciones a la exportación, y no es sino hasta 1976 que comienza a ofrecer también la cobertura doméstica o interna.

4.2. MISIÓN:

“Somos una empresa de Seguros, cuya misión es otorgar el servicio de protección a las empresas mediante la administración de los riesgos inherentes a las ventas a plazo tanto nacionales como internacionales, cubriendo las necesidades de nuestro mercado y manteniendo el crecimiento de las utilidades como un medio para propiciar la prosperidad y bienestar de nuestros empleados y accionistas”.

4.3. VISIÓN:

“Somos una empresa que otorga un servicio para proteger las ventas a crédito, por lo que nuestro mayor anhelo es lograr la satisfacción plena de nuestros asegurados, Accionistas y Colaboradores, fomentar la exportación y el intercambio interno de bienes y servicios en un clima de seguridad y confianza; todos nuestros esfuerzos están encaminados a la excelencia”.

4.4 METODOLOGÍA:

Se realizará una investigación transversal prospectiva dónde se aplicarán tres cuestionarios a una muestra de 32 individuos pertenecientes a la población total de los departamentos involucrados. Estos se detallan a continuación:

CUESTIONARIO I.

OBJETIVO: Identificar el espíritu de equipo por cada uno de los departamentos involucrados.

PUNTUACIÓN: 1 por cada respuesta B; 0 por cada respuesta A.

- 10 a 12 indica un excelente espíritu de equipo.
- de 7 a 9 tiene espíritu de equipo pero necesita mejorar en ciertas áreas.
- de 6 o menos, significa que la efectividad del equipo está probablemente disminuida por un pobre espíritu de equipo. Se aconsejan acciones específicas para atender los aspectos pobres.

CUESTIONARIO II.

OBJETIVO: Evaluar la actitud actual del personal perteneciente a ambos departamentos y determinar el grado de necesidad del programa de asertividad.

PUNTUACIÓN: Una puntuación de 90 o más es señal de que su actitud está a "tono" y no parece necesitar ajuste alguno; un resultado entre 70 y 90 indica que podrían ayudar ciertos ajustes menores; si obtuvo entre 50 y 70 se sugiere un ajuste mayor, y si su evaluación fue menor de 50, es posible que se requiera un ajuste general.

CUESTIONARIO III.

OBJETIVO: Identificación del espíritu de equipo entre los departamentos involucrados, así como sus percepciones individuales de los posibles conflictos entre ambos. Este nos acercará más a la realidad predominante, ya que es el punto de vista de las partes afectadas.

4.5. APLICACIÓN DEL CLIMA:

La investigación se desarrollará en dos departamentos pertenecientes a una Compañía de Seguros, dichos departamentos son el de Ventas y Estudios de Crédito mismos que tienen mayor interdependencia que los otros involucrados en la operación. Existe un conflicto entre estos dos departamentos mismo que entorpece las funciones y resultados de ambos, en cuanto a preparación del personal de éstos departamentos no hay problema, ya que cuentan con estudios de licenciatura y están bastante capacitados para realizar sus actividades de manera satisfactoria, el problema radica en que sus **ACTITUDES** no son las ideales para dar la calidad requerida en el servicio que se otorga; a simple vista pudiera ser una malsana rivalidad por la importancia que para la

función de la organización creen tener cada departamento y por ende el considerar una función más valiosa que otra, sin embargo, a fin de profundizar más sobre el particular, he decidido realizar la presente investigación y proponer una posible solución al conflicto imperante.

4.6. COMPILACIÓN DE RESULTADOS.

**SEMINARIO DE TITULACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
CUESTIONARIO L EVALUACIÓN DEL ESPÍRITU DE EQUIPO.
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

**ESCOJA LA PALABRA O FRASE QUE MEJOR COMPLETE CADA
ORACIÓN:**

1. El ambiente de trabajo en el grupo es DE APOYO.

- a) Defensivo.
- b) De apoyo.

2. Los miembros asumen su papel en el grupo como NATURAL.

- a) Impuesto.
- b) Natural.

3. En las juntas, los miembros están más preocupados con RESULTADOS.

- a) procedimientos.
- b) resultados.

4. La información es COMPARTIDA por los miembros del equipo.

- a) reservada (no compartida).
- b) compartida.

5. La actitud más común hacia los otros miembros del equipo es DE ACEPTACIÓN.

- a) de sospecha.
- b) de aceptación.

6. El equipo enfrenta el conflicto a través de LA NEGACIÓN O SUPRESIÓN.

- a) la negación ó supresión.
- b) la discusión abierta.

7. El método de operación del equipo es RELAJADO.

- a) rígido.
- b) relajado.

8. El equipo USUALMENTE busca la unanimidad en las decisiones y acuerdos.

- a) raramente.
- b) usualmente.

9. El equipo ejercita la iniciativa CUANDO SE REQUIERE.

- a) raramente.
- b) cuando se requiere.

10. La productividad y los resultados del equipo han sido SATISFACTORIOS.

- a) insatisfactorios.
- b) satisfactorios.

11. Los miembros del equipo ALGUNAS VECES se reúnen fuera del trabajo.

- a) nunca.
- b) algunas veces.

12. Los miembros del equipo se sienten CON CONFIANZA acerca de su propia capacidad.

a) con dudas.

b) con confianza.

CALIFICACIÓN VENTAS: 11

**SEMINARIO DE TITULACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
CUESTIONARIO L EVALUACIÓN DEL ESPÍRITU DE EQUIPO.
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE CRÉDITO.**

**ESCOJA LA PALABRA O FRASE QUE MEJOR COMPLETE CADA
ORACIÓN:**

1. El ambiente de trabajo en el grupo es DE APOYO.

a) Defensivo.

b) De apoyo.

2. Los miembros asumen su papel en el grupo como NATURAL.

a) Impuesto.

b) Natural.

3. En las juntas, los miembros están más preocupados con RESULTADOS.

a) procedimientos.

b) resultados.

4. La información es COMPARTIDA por los miembros del equipo.

- a) reservada (no compartida).
- b) compartida.

5. La actitud más común hacia los otros miembros del equipo es DE ACEPTACIÓN.

- a) de sospecha.
- b) de aceptación.

6. El equipo enfrenta el conflicto a través de LA DISCUSIÓN ABIERTA.

- a) la negación ó supresión.
- b) la discusión abierta.

7. El método de operación del equipo es RELAJADO.

- a) rígido.
- b) relajado.

8. El equipo USUALMENTE busca la unanimidad en las decisiones y acuerdos.

- a) raramente.
- b) usualmente.

9. El equipo ejerce la iniciativa CUANDO SE REQUIERE.

- a) raramente.
- b) cuando se requiere.

10. La productividad y los resultados del equipo han sido SATISFACTORIOS.

- a) insatisfactorios.
- b) satisfactorios.

11. Los miembros del equipo ALGUNAS VECES se reúnen fuera del trabajo.

- a) nunca.
- b) algunas veces.

12. Los miembros del equipo se sienten **CON CONFIANZA** acerca de su propia capacidad.

a) con dudas.

b) con confianza.

CALIFICACION ESTUDIOS DE CREDITO: 12

**SEMINARIO DE TITULACION DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO II. ESCALA DE AJUSTE DE ACTITUD.
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

POR FAVOR EVALUE SU ACTITUD ACTUAL. LEA LAS ORACIONES Y ENCIERRE EN UN CIRCULO EL NUMERO AL QUE CREA QUE PERTENECE, SI MARCA UN 10 QUIERE DECIR QUE SU ACTITUD NO PODRIA SER MEJOR EN DICHA AREA. SI ENCIERRA UN 1, SIGNIFICA QUE NO PODRIA SER PEOR. SEA HONESTO.

1. Mi jefe inmediato evaluaría mi actitud como	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
2. Mis compañeros y mi familia evaluarían mi actitud como	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
3. Es forma objetiva, yo evaluaría mi actitud como	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
4. Mi trato con otros, obtendría un	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
5. Mi nivel de creatividad actual es de un	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
6. Mi sentido del humor, anda por el	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
7. Mi disposición actual (paciencia y comprensión) hacia los demás, merezo un	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
8. Cuando se trata de no molestarme por pequeños, merezco un	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
9. Con base en el número de cumplidos que he recibido últimamente, merezco	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								
10. Yo evaluaría mi entusiasmo de las últimas semanas (vida y trabajo).	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
		x								

TOTAL VENTAS: 99

**SEMINARIO DE TITULACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO II. ESCALA DE AJUSTE DE ACTITUD.
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE CRÉDITO.**

POR FAVOR EVALÚE SU ACTITUD ACTUAL. LEA LAS ORACIONES Y ENCIERRE EN UN CÍRCULO EL NÚMERO AL QUE CREA QUE PERTENECE, SI MARCA UN 10 QUIERE DECIR QUE SU ACTITUD NO PODRÍA SER MEJOR EN DICHA ÁREA. SI ENCIERRA UN 1, SIGNIFICA QUE NO PODRÍA SER PEOR. SEA HONESTO.

1. Mi jefe inmediato evaluaría mi actitud como	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
2. Mis compañeros y mi familia evaluarían mi actitud como	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
o evaluaría mi actitud como	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
4. Mi trato con otros, obtendría un	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
5. Mi nivel de creatividad actual es de un	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
6. Mi sentido del humor, anda por el	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
7. Mi disposición actual (paciencia y comprensión) hacia los demás, merezo un	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
8. Cuando se trata de no molestarme por pequeñas cosas, merezco un	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
9. Con base en el número de cumplidos que he recibido últimamente, merezco	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							
10. Yo evaluaría mi entusiasmo de las últimas semanas (en mi vida y trabajo).	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
			x							

TOTAL ESTUDIOS DE CRÉDITO: 22

SEMINARIO DE TITULACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO III. EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN INTER-
DEPARTAMENTOS.
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

ESCOJA LA PALABRA O FRASE QUE MEJOR COMPLETE CADA
ORACIÓN:

1. El ambiente de trabajo en la compañía es DE APOYO.

- a) Defensivo.
- b) De apoyo.

2. Los miembros asumen su papel en la compañía como NATURAL.

- a) Impuesto.
- b) Natural.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

3. En general, las fricciones más comunes son con el departamento: ESTUDIOS DE CRÉDITO.

(Indique el nombre del departamento, a partir de aquí las respuestas de las siguientes preguntas deberá relacionarlas con éste departamento, definiéndolo como "otro equipo").

4. La información es RESERVADA por los miembros del otro equipo.

- a) reservada (no compartida).
- b) compartida.

5. La actitud más común hacia los miembros del otro equipo es DE ACEPTACIÓN.

- a) de sospecha.
- b) de aceptación.

6. La actitud más común de los miembros del otro equipo hacia el mio es DE ACEPTACIÓN.

- a) de sospecha.
- b) de aceptación.

7. Las funciones de mi equipo son AGILIZADAS por el otro equipo.

- a) agilizadas.
- b) detenidas.

8. El método de operación entre los equipos es RÍGIDO.

- a) rígido.
- b) relajado.

9. Los equipos **USUALMENTE** buscan la unanimidad en las decisiones y acuerdos.

- a) raramente.
- b) usualmente.

10. La productividad y los resultados de los equipos han sido **SATISFACTORIOS**.

- a) insatisfactorios.
- b) satisfactorios.

11. ¿A qué se deben estos resultados?

AMBOS SON BUENOS EQUIPOS _____

12. Los miembros de los equipos **ALGUNAS VECES** se reúnen fuera del trabajo.

- a) nunca.
- b) algunas veces.

13. En comparación con el otro equipo, el trabajo del mío es DE IGUAL.

IMPORTANCIA

- a) más importante.
- b) menos importante.
- c) de igual importancia.

14. Considero que la remuneración del trabajo de mi equipo es: JUSTA.

- a) justa.
- b) injusta.

CALIFICACIÓN VENTAS: 9.16

SEMINARIO DE TITULACION DE RECURSOS HUMANOS
CUESTIONARIO III. EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN INTER-
DEPARTAMENTOS.
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE CRÉDITO.

ESCOJA LA PALABRA O FRASE QUE MEJOR COMPLETE CADA
ORACIÓN:

1. El ambiente de trabajo en la compañía es DEFENSIVO.

- a) Defensivo.
- b) De apoyo.

2. Los miembros asumen su papel en la compañía como IMPUESTO.

- a) Impuesto.
- b) Natural.

3. En general, las fricciones más comunes son con el departamento: VENTAS.

(Indique el nombre del departamento, a partir de aquí las respuestas de las siguientes preguntas deberá relacionarlas con éste departamento, definiéndolo como "otro equipo").

4. La información es RESERVADA/COMPARTIDA por los miembros del otro equipo.

a) reservada (no compartida).

b) compartida.

5. La actitud más común hacia los miembros del otro equipo es DE ACEPTACIÓN.

a) de sospecha.

b) de aceptación.

6. La actitud más común de los miembros del otro equipo hacia el mío es DE ACEPTACIÓN.

- a) de sospecha.
- b) de aceptación.

7. Las funciones de mi equipo son DETENIDAS por el otro equipo.

- a) agilizadas.
- b) detenidas.

8. El método de operación entre los equipos es RELAJADO.

- a) rígido.
- b) relajado.

9. Los equipos USUALMENTE buscan la unanimidad en las decisiones y acuerdos.

- a) raramente.
- b) usualmente.

10. La productividad y los resultados de los equipos han sido SATISFACTORIOS.

- a) insatisfactorios.
- b) satisfactorios.

11. ¿A qué se deben estos resultados?

LA COMUNICACIÓN HA MEJORADO

12. Los miembros de los equipos ALGUNAS VECES se reúnen fuera del trabajo.

- a) nunca.
- b) algunas veces.

13. En comparación con el otro equipo, el trabajo del mío es DE IGUAL
IMPORTANCIA

- a) más importante.
- b) menos importante.
- c) de igual importancia.

14. Considero que la remuneración del trabajo de mi equipo es: INIUSTA.

- a) justa.
- b) injusta.

CALIFICACIÓN ESTUDIOS DE CRÉDITO: 5.83

4.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Con base en los cuestionarios aplicados a los dos equipos, se denotan los siguientes aspectos como resultado del promedio de los datos obtenidos:

En el Cuestionario I observamos que ambos departamentos cuentan con un excelente espíritu de equipo, es decir, individualmente cada equipo está muy bien integrado entre sí, no obstante, si nos vamos a ver la evaluación del Espíritu de Equipo Interdepartamentos (Cuestionario III), observaremos que es precisamente el departamento de Estudios de Crédito el que está más predispuesto a No colaborar con Ventas, al denotar casi la mitad de la evaluación obtenida por este inclusive, muestra clara de ello es que de la muestra a la que se le aplicó los cuestionarios fue de 20 personas, sin embargo, solamente 10 lo entregaron; siendo que Ventas de 12 personas cuestionadas 9 cooperaron.

Los aspectos en que el Departamento de Estudios de Crédito percibe más vulnerables son:

- a) el trato con el otro departamento es defensivo.**

b) los miembros realizan sus tareas de un modo impuesto, no hay una identificación plena con el trabajo desempeñado.

c) la información inherente a la operación de sus funciones es reservada,

d) consideran que las funciones de su departamento se ven entorpecidas por el otro departamento,

e) y un punto clave determinante es el conflicto es que consideran que su trabajo debería ser mejor remunerado que el de Ventas, ya que lo consideran que es de igual importancia.

Por su parte, para Ventas es el siguiente:

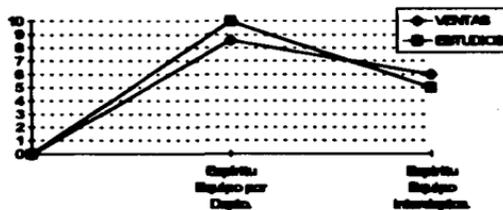
a) Consideran que la operación entre los dos equipos es rígida y no hay flexibilidad para aceptar las operaciones que representan buenos negocios.

Se demuestra con lo anterior, que la efectividad de los equipos está probablemente disminuida por un pobre espíritu de equipo.

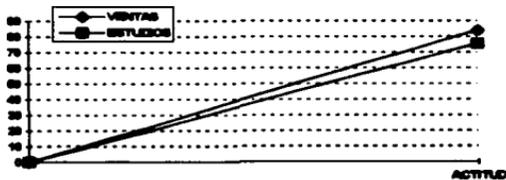
No obstante estos aspectos vulnerables, el común denominador positivo entre los mismos es que ambos equipos cuentan con personal bastante capacitado para desempeñar sus funciones, inclusive destacan que a partir de un curso de relaciones humanas impartido hace algunos días, la comunicación ha mejorado notablemente; lo anterior demuestra que son personas dispuestas y abiertas a recibir "ayuda asertiva" y de éste modo lograr un buen Clima Organizacional, mismo que propiciará un aumento considerable en la Producción.

4.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

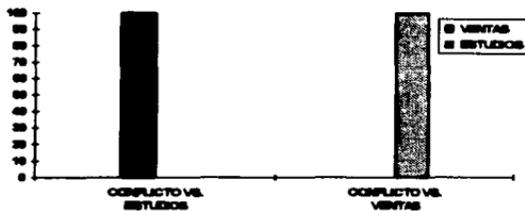
EVALUACIÓN DEL ESPÍRITU DE EQUIPO:



EVALUACIÓN DE LA ACTITUD



CONFLICTO VENTAS VS. ESTUDIOS DE CRÉDITO:



4.2. CONCLUSIONES:

Si bien la Asertividad se podría interpretar como un tema propio de psicología, es facultad innegable de todo líder el conocer más a fondo a su personal, así como estudiarlo en su esencia, y de ésta manera entenderá el por qué de *x* o *y* actitudes y como poder "atacarlas" para dar una solución lo más conveniente para las dos partes, a cualquier conflicto.

Yo pienso que ya demasiada gente se ha abocado a la tarea de investigar los procesos, y como solucionarlos en base en aspectos económicos, tecnológicos y técnicos; y son pocos los que tratan de demostrar que la productividad de una Organización se fundamenta principalmente en su *FACTOR HUMANO*.

No obstante, los estudios sobre el factor humano, se inclinan más a tratar temas sobre la satisfacción de necesidades, pero ¿cuántos en realidad reconocen a la *actitud como factor determinante* para ello?

Como pudimos observar en el presente caso, no son la incapacidad intelectual ni tecnológica las que limitan la capacidad de ambos departamentos para realizar sus

funciones y lograr sus objetivos de manera óptima, sino que son las actitudes del uno frente al otro las que los conducen a ello.

Dichas actitudes derivadas porque no expresan de manera adecuada lo que requieren de sí, y es que no han aprendido lo que en realidad son ellos mismos, quieren ser y dónde han de dirigir sus pasos.

Se percibe en los cuestionarios aplicados que en las preguntas que se les da la opción (intencionalmente) de expresar lo que no les agrada o acomoda, la mayoría optó por éstas; sin embarque, cuando la pregunta es abierta y tienen que dar su *real punto de vista*, no lo hacen; y es aquí dónde se denota que no son personas emocionalmente libres para expresar sus sentimientos, y esto viene como consecuencia de que no han hecho un alto en su vida y se han preguntado:

¿ Cuáles son mis propios derechos?

¿ Que voy a hacer para realizarlos?

Tengo que hacerlo dentro del marco de la lucha por la libertad emocional.

También se denotan aspectos como la ansiedad y la agresividad de un departamento hacia el otro, y como vimos en el texto, esto no es sino falta de asertividad, ya que la ansiedad y la agresividad no son emociones originales, sino que son el resultado de un proceso neurótico de comparaciones , ya sea de percepciones, importancia de funciones, incentivos, etc.

En el apartado de Análisis de resultados mencioné que se llevó a cabo dentro de la Compañía un taller de Relaciones Humanas, y que la gente participante mostró, al principio, disposición para tomar los consejos que en él se compartían; sin embargo, en el momento que se erró el camino del mismo y se percibió un intento de manipulación, los participantes se desinteresaron y el pequeño cambio que comenzaba a darse, se desplomó.

Dado lo anterior, y en vista de la disposición de escuchar temas relacionados con la materia, yo considero que si se implanta un programa de Asertividad en la Compañía, y se logra el *CAMBIO DE ACTITUD* en la medida que sea, se obtendrán beneficios muy interesantes que convendrán, inicialmente a nuestro factor humano y por ende a la misma Compañía.

Solamente me resta subrayar que nacemos con características que definen nuestras personalidades, éstas se desarrollan con el convivir diario con nuestros familiares y adquirimos rasgos comunes; sin embargo, cuando llegamos a la edad adulta y pasamos a ser responsables de nuestro propio bienestar, nos encontramos que ya no podemos reaccionar igual a ciertos estímulos, y nuestros reflejos son condicionados por el cambiante mundo, al cual nos debemos adaptar e identificar otro estímulo que nos provoque el mismo reflejo condicionado; recordemos que los reflejos condicionados son la base del estudio asertivo.

4.9. PROPUESTA

4.9.1 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ASERTIVIDAD.

A continuación, una lista de catorce técnicas asertivas y las correspondientes indicaciones acerca de la forma práctica de desarrollarlas:

1. Estabilizador.

Esta técnica consiste en tomar en cuenta el derecho propio y el del interlocutor y posteriormente elegir una conducta a seguir. Básicamente se maneja en tres fases y con tres frases:

- Tu derecho es...(el del interlocutor)
- Mi derecho es...(el suyo propio)
- Así pues...(estabilizador)

2. Guión DEEC.

Se crea un argumento verbal que servirá para expresar los propios sentimientos con respecto a algo, los pasos a seguir son:

- **Describir la conducta no deseada,**
- **Expresar la emoción que nos provoca,**
- **Enunciar la conducta deseada: "quiero que", "te pido que".**

3. Disco Rayado.

Mediante la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez, nos entrenamos en poner en claro tanto nuestros sentimientos como la forma de expresarlos.

4. Banco de Niebla.

Enseñar a aceptar las críticas manipulativas reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya algo o mucho de cierto en lo que dicen, sin que por ello abdiquemos de nuestro derecho de ser nosotros.

5. Aserción negativa.

Esta técnica nos enseña a aceptar nuestros errores y faltas (sin tener que disculparnos por ello) mediante el reconocimiento decidido y comprensivo de las críticas que nos formulan a propósito de nuestras características negativas reales o supuestas. Nos permite sentirnos bien aun reconociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad.

6. Aserción positiva.

Consiste en la aceptación asertiva de las alabanzas que nos den (elogios, felicitaciones), pero sin desviarnos del tema central.

7. Interrogación confrontativa.

Suscitar las críticas sinceras por parte de los demás con el fin de sacar provecho de ellas (si son útiles) o de agotarias (si son manipulativas), inclinando al mismo tiempo a nuestros críticos a mostrarse más asertivos y a no hacer uso de trucos manipuladores.

8. Compromiso viable.

Puede ser muy asertivo y muy práctico, es ofrecer a la otra parte algún compromiso viable. Podemos regatear cuando se trate de nuestros intereses y objetivos materiales, pero si la cosa atañe a nuestra dignidad, no caben compromisos.

9. Autorrevelación.

Aceptamos la discusión de los aspectos positivos y negativos de nuestra personalidad, nuestro comportamiento, nuestro estilo de vida y nuestra opinión, con el objeto de ampliar la comunicación y reducir la manipulación. Nos facilita revelar aspectos de nosotros mismos y de nuestra vida que anteriormente nos provocaban sentimientos de minusvalía, ansiedad o culpabilidad.

10. Información gratuita.

Escuchar activamente la información que nos dan los demás sin habérsela pedido nosotros y de allí partir para solicitar más datos y seguir la conversación.

11. Transmisión bilateral.

Se trata de verificar si la otra persona entendió lo que dijimos y evaluar nuestra propia efectividad como comunicadores.

12. Recepción activa.

Por el contrario del anterior, es verificar si uno entendió bien lo que le dijeron. Nos facilita reducir el exceso de subjetividad al interpretar una información.

13. Pregunta confortante.

Técnica útil cuando se busca definir un compromiso con una persona que no lo quiere

aceptar, por ejemplo: "Lo que estoy entendiendo es que no te quieres comprometer a esto", o bien: "Me doy cuenta de que por ahora no quieres tomar decisiones".

14. Técnicas para disminuir la ira.

a) Repetición e interrogación confrontativa y reflejante, ejemplo: "Permíteme ver si te comprendi: estas enojado conmigo porque...¿Hay algo más que te esté molestando de mí?".

b) Aceptación, ejemplo: "Me doy cuenta de que estás molesto conmigo. ¡Que bueno que me lo dices!. Quiero dialogar contigo acerca de esto".

Aparte de éstas pequeñas técnicas, la asertividad es cuestión de salud mental y de actitudes positivas ante la vida y ante si mismo; esto se logra mediante una adecuada infraestructura:

- la buena alimentación, tanto en calidad, cantidad, ritmo y modo de tomarla,**
- el ejercicio físico regular y tonificante,**
- el recurso oportuno a la relajación muscular,**

- el cuidado para no llegar a niveles graves de fatiga,
- la clarificación de los propios valores y metas vitales
- el desarrollo del sentido del humor,
- la adecuada administración del tiempo,
- el buen manejo de la sexualidad (satisfactoria)
- la satisfacción habitual en el propio trabajo, etc.

4.9.2. PLAN DE ASERTIVIDAD.

El lenguaje de la asertividad requiere de conocimiento de la materia, práctica de los principios propios y aplicación diaria en la vida.

Los problemas que muchas personas tienen para ser asertivas no se debe necesariamente a traumas ocultos, sino a que:

- *Han evitado* casi siempre situaciones que requieren de la expresión de su asertividad.
- No *han aprendido jamás* a ser asertivas; tal vez nunca han pensado en ello.

Para tales personas, los terapeutas han diseñado un programa de ejercicios específicos que incluye:

1. Cómo establecer el propio programa de metas, submetas y objetivos,
2. Consignas conductuales,
3. Diálogo sobre sentimientos para aquéllos que tienen dificultades de comunicación,
4. Una guía para saber cómo rehusar peticiones no razonables,
5. Representación de papeles respecto a situaciones problemáticas.

4.9.2.1. IMPORTANCIA DE ESTABLECER UN PROGRAMA.

"Pensemos acerca de la vida como un proceso de elecciones, una después de la otra. En cada punto existe una posibilidad de elección progresiva y una de elección regresiva.

Si bien se dan movimientos hacia la defensiva, hacia el miedo; del otro lado existe la elección del crecimiento, y si elegimos este último, nos movemos continuamente hacia la autorrealización."(19)

19."Asertividad para Negociar", 1995, página 96.

Para ser asertivo se deben desarrollar diversos tipos de metas, como son:

- 1. Metas Directas.** Consisten básicamente en saber lo que se quiere.
- 2. Metas motivantes.** Cada vez que nos vamos aproximando al cumplimiento de una meta, sentimos mayor motivación para obtener el éxito. La cobertura del riesgo nunca debe ser igual a la cantidad asegurada, para poder así obligar al asegurado a hacer más rigurosa la selección de sus compradores.
- 3. Metas que refuerzan la autoestima.** Asimismo, el logro de las metas fortalece el deseo de seguir avanzando. Como resultado, se experimenta un sentimiento de caminar exitosamente por la vida y un sentido alto de propia estimación.

4.9.2.2. COMO ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS.

- **Metas a largo plazo:** indagar ¿qué clase de vida se quiere llevar?, considerando la vida familiar y social. Los objetivos profesionales y los intereses recreativos; sin ignorar las fantasías, propias ya que, con frecuencia, ellas pueden ponernos en contacto con lo que realmente queremos.

- **Serie de submetas:** Si se selecciona una meta muy distante sin proponerse submetas, puede sufrir la impresión de que no progresa y llega a desanimarse. Alcanzando metas parciales, se evalúa el avance y se experimenta una sensación de logro.

4.9.2.3. PASOS PARA ESTABLECER UN PLAN DE ASERTIVIDAD:

- 1. Haga parecer una autoimagen idealizada de sí mismo. Siguiendo los siguientes pasos:**
 - a) Cierre lo ojos e imagine su yo idealizado, con todos los rasgos y cualidades que quisiera poseer.**
 - b) Siéntese y escriba en forma descriptiva las características de la persona que quiere ser. Sea concreto, incluya la forma en que le gustaría vestir, las cosas de las que le gustaría hablar y el carácter que desearía manifestar.**

- c) Trabaje sobre esto. Elabore una lista de control con los rasgos personales que le gustaría tener. Escriba diez o más cualidades y colóquelas en el orden de importancia que les conceda, de tal manera que sepa dónde puede ser flexible.
- d) Trabaje sobre su autoimagen idealizada. Compare su lista de control con los rasgos que tiene actualmente. Si hay una gran discrepancia entre su “ahora” y el “cómo le gustaría ser”, piense qué puede hacer para desarrollar las cualidades deseadas.

2. Conozca y reconozca sus limitaciones:

Formule como meta la realización de sus habilidades esenciales. No establezca metas que no podría alcanzar. “Una persona es sana cuando existe un estado de equilibrio entre las demandas y las capacidades del individuo”.(20)

Para entender sus limitaciones es indispensable:

- a) **DARSE CUENTA DE QUE NO SE PUEDE TODO AL MISMO TIEMPO.** Es necesario tener un orden de prioridades y puede ser que haya que dejar de lado algunas metas, ya sea “por lo pronto” o tal vez definitivamente.

20. “Asertividad para Negociar”, 1995, página 100.

b) ACEPTAR LAS LIMITACIONES EN TÉRMINOS DE TALENTO Y EDAD.

2. Cuando se redefina a sí mismo a través de acciones y de experiencias vitales, es posible que cambie sus metas a largo plazo.

No hay nada inmutable en una meta a largo plazo. Algunas veces el cambio vendrá gradualmente sin que se llegue uno a dar cuenta de ello, y en otras ocasiones será fruto de una decisión deliberada.

En esto, como en todo, hay que ser flexible. Es tan peligroso no tener metas a largo plazo, careciendo del sentimiento de moverse adecuadamente a lo largo de la vida, como permanecer aferrado a metas que no son ya deseadas ni satisfactorias.

4.9.2.4. PROCESO DE FIJACIÓN DE METAS DE ASERTIVIDAD:

Además de aplicar a su realidad propia a lo que he expuesto en el presente documento, los siguientes pasos le ayudarán a consolidar su propio entrenamiento asertivo.

1. **Documentarse: asegúrese de entender a fondo el concepto de asertividad.**

2. **Reconozca las racionalizaciones que anteponga para no ser asertivo:**
 - a) **Pretextar una excusa para no ser asertivos. Resulta innecesario basar nuestras acciones en eventos remotamente probables, dijo Ralph Waldo Emerson: "No ha aprendido la lección de la vida aquel que no vence un temor cada día". (21)**

 - b) **Plantearse un suceso que reviste una probabilidad mayor, pero dándole un significado adicional. Hay individuos que sienten que si defienden sus derechos ante un amigo, éste se enojará y añaden que tal cosa resultaría una catástrofe. No se ponen a pensar que ellos podrían manejar la situación si tal reacción se presentara.**

 - c) **Esconder su falta de logros argumentando una pretendida creatividad superior; es decir, que el sujeto resulta tan genial que no puede adaptarse a situaciones de trabajo, de relaciones humanas de relaciones humanas profundas y de realización y abandona los distintos proyectos que inicia a través de su vida.**

21. "Asertividad para Negociar". 1995, página 102.

3. Trabajar las áreas donde se tienen problemas de asertividad. (ver apartado 2.3 del Capítulo II)

 4. Identificar y examinar los propios miedos. Establezca lo peor que podría pasar si da curso a las expresiones que le provocan las impresiones de dicho temor y después examine esta eventualidad y sus consecuencias tan objetivamente como le sea posible.

 5. Buscar las áreas de conducta general de donde proviene la dificultad. Una vez determinadas estas áreas, programe conductas muy específicas y concretas; por ejemplo: el área general de conflicto podría ser el hecho de que se siente constantemente explotado, y la conducta específica, decir *sí*, cuando en realidad quiere decir *no*. O bien el área general podría ser una falta de cercanía con los otros, y la conducta específica, lograr una expresión más abierta de sus sentimientos.
- a) Cuando formule esas conductas específicas, empiece por donde está ahora. Como primer comportamiento, aprenda o practique algo que puede dominar razonablemente en un corto periodo. Después dé el siguiente paso.

4.9.3. DECÁLOGO DE LA ASERTIVIDAD:

Cualquiera que sea su situación en la vida, estos principios lo auxiliarán para ser asertivo:

1. Manifieste tanto de usted mismo como sea apropiado a las circunstancias y a los individuos.
2. Empéñese en expresar *todos sus sentimientos*, ya sean de enojo o ternura.
3. *Examine su conducta* y determine las áreas en las que le gustaría llegar a ser más asertivo. Ponga más atención en lo que usted puede aprender a hacer de manera diferente, que en cómo podría cambiar el mundo.
4. *No confunda agresión con asertividad*. La agresividad es una acción contra los otros. *La asertividad es enfrentarse apropiadamente a los problemas por si mismo*.

5. *Tenga en cuenta que puede no ser asertivo en un área y sí asertivo en otra.*
Aplique en las áreas deficientes las mismas técnicas que utiliza con éxito en las otras.
6. **Actúe de manera que aumente su autoestima y propio respeto. Practique ser asertivo aun en cosas que parezcan triviales**
7. **No confunda conducta manipuladora con asertividad verdadera. El fin de el "Entrenamiento Asertivo" es llevarlo a profundizar la experiencia y expresión de su humanidad, no convertirse en un timador ni en un acaparador.**
8. **Actúe. Realice. Puede encontrar siempre cincuenta razones para no hacer las cosas, y así llegar a ser con el tiempo muy hábil para crearse una vida vacía. Si cambian sus acciones, muy posiblemente cambiarán sus sentimientos.**
9. **Entienda que la asertividad es un proceso, no un estado permanente. Así como usted cambia, evolucionan las situaciones de la vida y tendrá que hacer frente a nuevos retos y necesitará nuevas habilidades.**

10. Piense que siempre existe un modo apropiado de expresar sus mensajes, cualquiera que ellos sean. Ejercitese en ello, y dese tiempo de pensar antes de hablar.

22. "Asertividad para Negociar", 1995, página 107.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- "Proceso Administrativo y Áreas Funcionales". L.A. Héctor Sánchez Rued. F.C.A. 1990.
- "Asertividad para Negociar". Mauro Rodríguez Estrada, Martha Serralde. Edit. McGraw Hill. 1995.
- "Asertividad, sé tú mismo sin sentirte culpable". E. Aguilar Kubli. Edit. Pax. 1995.
- "El Dulce arte de salirse con la suya". B. Crosby. Edit. Diana. 1989.
- "Integración de un Equipo de Trabajo". Gerardo Martínez P. Edit. IDH. 1994.
- "El trabajo en equipo". María D. García. Edit. Iberoamericana. 1983.
- "Seminario de Titulación de Recursos Humanos. Módulo II". FES Cuautitlán. 1997.
- "Seminario de Titulación de Recursos Humanos. Módulo III". FES Cuautitlán. 1997.
- "Manual de Técnicas de Investigación Documental". Pedro Olea Franco. Edit. Esfinge. 1996.
- "Guía para realizar Investigaciones Sociales". Raúl Rojas Soriano. Edit. Plaza y Valdéz. 1996.
- "Métodos de Investigación Social". William J. Good. Edit. Trillas. 1994.