

//  
1ej



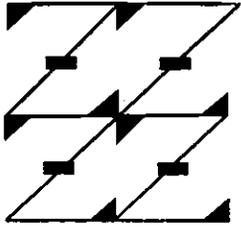
# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Profesionales  
Zaragoza

## ENTRENAMIENTO ASERTIVO A MANDOS MEDIOS DE PETROLEOS MEXICANOS

Informe Final de la Tesis Social  
para obtener el título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
p r e s e n t a d a  
JAIME RODRIGUEZ LARA

DE ESTUDIOS  
SUPERIORES  
FACULTAD DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
SECRETARIA  
TECNICA  
PSICOLOGIA



Asesor de Tesis: Mtro. Luis Miguel Samperio Sánchez

PEMEX 14 Marzo al 14 Septiembre 1996

México, D. F.

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

276161



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## RECONOCIMIENTOS

A mi asesor el Mtro. Luis Miguel Samperio Sánchez quien orientó de forma atinada e incondicional este trabajo.

A mis sinodales:

- Lic. Luis Enrique del Villar Pérez.
- Lic. Mario Alberto Patiño Ramírez.
- Mtra. Inés Vargas Nuñez.
- Lic. Sergio Carlos Mandujano Vázquez.

Por sus comentarios y observaciones que enriquecieron la investigación.

A la Lic. Rocío Vázquez Soto de quien recibí un total apoyo durante la realización del servicio social.

A mis maestros de la FES Zaragoza.

## Gracias por...

que siempre creíste en mi y así me lo hiciste saber  
*Papá.*

que nunca me ha faltado el apapacho y el consuelo  
*Mamá.*

tu dosis de vanguardia, coherencia y entrega en los quehaceres  
*Jorge.*

tu evidente compromiso con la vida y búsqueda de la verdad  
*goda.*

tu fortaleza y orgullo que me sorprende y enseña  
*maci.*

que siempre he sabido que cuento con ustedes  
*tía Tere y tío lico.*

tu amor, calor, sensualidad y pasión que me cautiva  
*Adri.*

que en momentos significativos siempre estamos juntos  
*Caro, Jaime , Julián, Carlos, Rosy, Daniel, Lucy, Ana, Betito, Jorge, Luz, Xochitl, y Jorge.*

# ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Petróleos Mexicanos	7
• Características generales de Pemex	8
Capítulo II. La asertividad y el entrenamiento asertivo	12
• Características de una persona asertiva	20
• Derechos asertivos básicos	21
• Tipos de respuesta asertiva y sus componentes no verbales	21
• Enemigos de la asertividad	23
• Respuestas agresivas	30
• Teorías del entrenamiento asertivo	36
• Técnicas asertivas	39
Capítulo III. Método	44
• Diseño	45
• Hipótesis y definición de variables	46
• Sujetos	47
• Instrumentos	47
• Descripción del procedimiento	51
• Prueba estadística utilizada	64
Capítulo IV. Resultados, análisis estadístico, conclusiones y recomendaciones	65
Bibliografía	79

## INTRODUCCIÓN

Una ciudad como la nuestra donde cada día se hace más difícil satisfacer las necesidades de millones de personas obliga a que los individuos pongan atención primordialmente en aquellas condiciones que le son vitales para vivir, creando una competencia con los otros en el afán de conseguir lo que se desea. El desplazarse simplemente hacia algún lugar implica haber sobrepasado situaciones como el tráfico en las calles, tumultos en estaciones del metro, apretones, la preocupación por llegar a tiempo, temer posibles asaltos, etcétera. De manera que mente y cuerpo están sometidos a niveles elevados de estrés que desencadenan respuestas agresivas hacia los demás o bien conductas de aislamiento, propiciando el mínimo contacto con las personas pues no existe tiempo ni interés de saber que pasa con aquellos con quienes comparte el mismo mundo.

En las relaciones interpersonales la comunicación oral es el principal medio por el cual se logra el acercamiento entre los individuos, pero la forma como sean transmitidos los mensajes determinará significativamente el nivel de comunicación, ya sea en la familia, escuela o trabajo. En este último ámbito la relación que se guarda con los compañeros, jefes o personas a quienes se les brinda un servicio, dependerá de la forma en que sean expresados los puntos de vista y posturas de los individuos que ahí se encuentran laborando; asimismo el comportamiento que se tenga en el ámbito laboral, sin lugar a dudas es reflejo de sus conductas en los demás contextos donde los individuos se desarrollan.

Durante la realización del servicio social, como un momento de acercamiento del estudiante a los ámbitos laborales con percepción de profesionista, el que escribe observó lo siguiente con respecto a las relaciones interpersonales:

La Unidad de servicios integrados del centro administrativo (Usica) de Petróleos Mexicanos (Pemex) con el fin de elevar la calidad de los servicios que presta a todos los usuarios de los edificios administrativos de la institución, a través del Departamento de limpieza y maniobras, realizó en mayo de 1994 una encuesta a 1200 trabajadores de dicho departamento para conocer la opinión que tiene el usuario sobre el servicio de limpieza. Tal labor fue llevada a cabo por el Departamento de capacitación y productividad de la Usica.

La conclusión que arrojó fue que el servicio era de regular a malo, reportando además que existían problemas en donde los domésticos (trabajadores de intendencia) son presa de agresiones, por parte de sus mandos medios, a través de insultos, regaños injustificados y amenazas. Lo cual destacó la falta de habilidad de los jefes inmediatos para actuar ante situaciones difíciles, la escasa habilidad para comunicarse adecuadamente, la incompetencia para lograr relaciones interpersonales satisfactorias con sus subordinados y el abuso de poder.

Cabe señalar que los trabajadores manifestaron que existían otros problemas, los cuales influían en brindar un servicio deficiente. Tales problemas se referían a la falta de calidad en los materiales de trabajo y la escasa cooperación del usuario para mantener limpias las áreas; sin embargo, para los propósitos de la presente investigación estos rubros se consideraron de otra índole.

En octubre de 1994 el grupo de mejora de recursos humanos<sup>1</sup> realizó acciones de capacitación encaminadas a dar solución a los problemas que, según el diagnóstico realizado en ésa ocasión, eran provocados por los mandos medios del Departamento de limpieza y maniobras.

La capacitación de los mandos medios se orientó hacia aspectos humanísticos y técnicas de limpieza que incluían prácticas vivenciales, sociodrama, simuladores para técnicas de limpieza y dinámicas grupales o tormenta de ideas.

En julio de 1996 el Departamento de capacitación y productividad inició la observación de los avances realizados mediante un sondeo con el personal acerca de cómo calificaban la relación actual con sus jefes, a lo que respondieron, entre otras cosas, que aún eran objeto de agresiones e insultos.

De lo anterior se evidenció que persistían comportamientos agresivos por parte de los mandos medios hacia sus trabajadores y se dedujo una aparente falta de habilidad de los jefes para relacionarse adecuadamente con sus subordinados. Tal situación se veía reflejada en las expresiones de estos al decir que eran objeto de malos tratos, falta de respeto, agresiones verbales e insultos por parte de aquellos.

Según investigadores como Rich y Schroeder (1976), Morales y del Villar (1982), y Lazarus (1973) la asertividad se presenta como una forma adecuada de manifestar los deseos, sentimientos y necesidades, así como uno de los recursos con los cuales se puede contar, de una manera práctica, para mejorar o destacar

---

<sup>1</sup> Comisión perteneciente al Departamento de capacitación y productividad encargada especialmente para atender esta situación.

las habilidades que se requieren en el manejo de las relaciones interpersonales, no obstante los inconvenientes de la vida contemporánea cotidiana.

Con base en lo anterior se preguntó: ¿dar un entrenamiento asertivo al personal de mandos medios de limpieza y maniobras fomentará el incremento de sus respuestas asertivas?

De ser así ¿se esperaría como impacto del entrenamiento un enriquecimiento en las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados contribuyendo al mejoramiento del servicio que proporcionan?

Ante la imposibilidad de mantenerse al margen y poder contestar estas preguntas se emprendieron acciones que tuvieron el propósito de coadyuvar con las autoridades correspondientes de la institución para atender dicho problema, primero estableciendo un diagnóstico objetivo, ya que dependiendo de los resultados de éste se determinaría la continuación del trabajo, segundo planteando los objetivos de la investigación y tercero implementando un taller de asertividad.

Sobre el diagnóstico y el taller de asertividad se hablará con detalle en la descripción del procedimiento, y a continuación se mencionan los objetivos de la investigación:

Objetivo general:

Mejorar las relaciones interpersonales entre los mandos medios y el personal doméstico que laboran en el Departamento de limpieza y maniobras de Pemex, mediante la implementación de un taller sobre

asertividad, a fin de promover un ambiente de trabajo más cordial entre ellos.

Objetivos particulares:

Promover en los participantes:

- el conocimiento de:
  - ⇒ las características de la ansiedad y el estrés.
  - ⇒ las características de las personas asertivas.
  - ⇒ las técnicas asertivas.
  - ⇒ la autoestima.
  - ⇒ la autoconfianza.
  - ⇒ los pensamientos irracionales.
- el reconocimiento de cómo los pensamientos irracionales intervienen en las relaciones interpersonales.
- el reconocimiento de los factores que intervienen en las conductas agresivas.
- el reconocimiento de la distinción entre las respuestas no asertivas, asertivas y agresivas.
- el reconocimiento de sus conductas agresivas y no asertivas.
- la localización de sus pensamientos irracionales.
- el uso de las técnicas asertivas como medios que permiten interactuar satisfactoriamente con los demás.
- la identificación de los factores que favorecen la experimentación de menor ansiedad y aquellos que brindan mayor confianza en situaciones laborales donde se requiera de una conducta asertiva.
- la valoración de la importancia de la asertividad en las relaciones interpersonales.

Así pues, el presente trabajo pretende ser un reporte detallado de los procedimientos empleados acordes con la formación del psicólogo egresado de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza en la atención de necesidades y problemas durante la realización del servicio social.

En el primer capítulo se hablará de algunos antecedentes de Pemex y de la ubicación de la Usica en la estructura de éste, así como de la misión de cada una y del que escribe esto.

En el segundo capítulo se establecerá el marco de referencia que sirve como eje teórico de toda la investigación; aquí se mencionará la literatura acerca de la asertividad, autores, definiciones, técnicas y perspectiva teórica del estudio y entrenamiento de la asertividad

El tercer capítulo está comprendido por el método, es decir, el enunciado de la hipótesis y la especificación de las variables, el diseño de investigación utilizado, la especificación de la población, instrumentos, la descripción del procedimiento y la mención de los estadísticos empleados.

Por último, en el cuarto capítulo se darán a conocer los resultados de la investigación y su análisis estadístico, la consistencia de las mediciones, las conclusiones y las recomendaciones. También al final se abre un espacio para la bibliografía y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **PETRÓLEOS MEXICANOS**

En este capítulo se hace una descripción de algunas características de Pemex que van desde su creación, ubicación geográfica y contexto sociocultural, hasta la especificación de la unidad y departamento que sirvieron como puntos de observación y atención para la realización del presente trabajo. Cabe señalar que aquí también se abre un espacio para otorgar información sobre los objetivos que persigue el programa de servicio social de la institución (Pemex, Usica).

## **Características Generales de Pemex**

### **Antecedentes**

Pemex es una empresa federal descentralizada que tiene a su cargo todas las actividades relacionadas con la exploración, explotación, refinación y comercialización del petróleo en el país. Tuvo como primer antecedente la Administración Nacional del Petróleo establecida en 1925 con poderes sobre el control de las reservas y concesiones petroleras. La sociedad Petróleos Mexicanos, S.A. (Petromex) fue establecida en 1933 por el Gobierno Federal como empresa mixta para obtener capital privado bajo control estatal, a fin de impulsar la explotación del subsuelo. No tuvo gran éxito y fue reemplazada el 30 de enero de 1937 por la Administración General del Petróleo Nacional con funciones operativas más que reguladoras. Por el poco tiempo que trabajó y las condiciones políticas y económicas del momento no llegó a manejar más del 3% de la producción nacional.

A raíz de la expropiación petrolera de 1938 el 19 de marzo de ese año se constituyó, para hacerse cargo de momento de la situación creada por la expropiación, el consejo de administración integrado por 2 representantes de la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2 de la Secretaría de Economía Nacional y 3 del Sindicato de Trabajadores del Petróleo. El 31 de marzo siguiente se estableció la Compañía exportadora del petróleo nacional al frente de la cual estuvo el Lic. Gustavo Espinosa Mireles y se determinó que un 20 % el importe de las ventas al extranjero se destinaría al pago de la indemnización de las empresas petroleras extranjeras expropiadas.

El 20 de julio del mismo año comenzaron a operar otros dos organismos: Distribuidora de Petróleos Nacionales para la distribución del petróleo y sus derivados en el país, y Petróleos Mexicanos para el manejo de los bienes expropiados. El gerente de la distribuidora era Jesús Silva Herzog y de petróleos el Ing. Vicente Cortés Herrera. La situación a la que se enfrentaron esos organismos era en extremo difícil: falta de capital para trabajar, problemas laborales, costos de producción muy elevados, falta de mercado en el exterior por la presión que en los centros de consumo hacían las empresas expropiadas e imposibilidad de obtener capital o créditos para la expansión de la industria y la adquisición de barcos tanques para sustituir los que habían sido sustraídos del servicio. Ante esta situación se resolvió refundir todos los organismos en uno solo, Petróleos Mexicanos (Pemex), el 8 de agosto de 1940, incluyendo los bienes de la Administración General del Petróleo Nacional que venía funcionando desde 1937. A partir de entonces han sido directores generales de Pemex los señores Vicente Cortés Herrera, Efraín Buenrostro, Antonio J. Bermúdez, Pascual Gutiérrez Roldán, Jesús Reyes Heróles y actualmente Adrián Lajous Vargas.

## El Centro administrativo de Pemex y su contexto

El centro administrativo de Pemex está ubicado en la calle de Marina Nacional No. 329 colonia Huasteca, delegación Miguel Hidalgo en el Distrito Federal. Esta pequeña delegación limita con el Estado de México y las delegaciones Azcapotzalco, Cuauhtémoc, Benito Juárez y Alvaro Obregón. Cuenta con todos los servicios de agua, luz, drenaje, pavimentación y teléfono en casi toda su extensión. Como datos adicionales se puede mencionar que en la Miguel Hidalgo se ubican los panteones español, americano, francés, británico, alemán, monte Sinaí, así como el Colegio Militar, la Normal de Maestros, la Escuela Superior de Comercio y Administración del IPN; los museos de antropología e historia y de arte moderno. Sin dejar de mencionar el bosque de Chapultepec, el auditorio, la Asociación Nacional de Charros, el hipódromo de las américas, el observatorio central de Tacubaya, el campo Marte, el hospital militar y el campo militar número 1.

Como se puede observar existe una gama de servicios amalgamados en un espacio que ocupan los 363,800 habitantes<sup>2</sup> (166,218 hombres y 197,582 mujeres), además de la majestuosidad de la torre ejecutiva de Pemex.

### La Unidad de Servicios Integrados del Centro Administrativo

En la estructura de Pemex Corporativo está ubicada la Unidad de servicios integrados del centro administrativo (Usica) cuya misión es: "lograr que los usuarios de los inmuebles administrativos del área metropolitana realicen sus funciones en condiciones óptimas de seguridad y confort, proporcionando oportunamente servicios de calidad en materia de operación y mantenimiento de

---

<sup>2</sup> Censo de Población y Vivienda (1995), INEGI.

sistemas primarios, seguridad contraincendio, mantenimiento de inmuebles, control de espacios, vigilancia e intendencia”<sup>3</sup>.

En el organigrama básico de la Usica se ubica el Área de recursos donde se encuentra la Superintendencia general de recursos humanos y productividad, instancia que alberga al Departamento de capacitación y productividad, el cual tiene como objetivo: “propiciar los medios necesarios para el desarrollo de los trabajadores, mediante programas de capacitación, adiestramiento, especialización y actualización, para el mejor desempeño de las funciones encomendadas”<sup>4</sup>.

El Departamento de capacitación y productividad realiza diagnósticos administrativos y organizacionales, proponiendo e implementando mejoras a los procesos y sistemas de trabajo, orientándolos al incremento de la productividad.

Además de cumplir con las actividades ya mencionadas dicho departamento mantiene estrecho contacto con el Programa Proser (instancia también dependiente de la Dirección corporativa de administración de Pemex) mismo que tiene como objetivo: “coadyuvar en el desarrollo profesional de los prestadores de servicio social en su formación académica y su capacitación en el trabajo.”

De manera que es en el Departamento de capacitación y productividad donde el autor de estas líneas pudo llevar a cabo su meta: enfrentar alguna de las situaciones que existen en la realidad laboral y proponer acciones orientadas a la solución de problemas durante la realización del servicio social.

---

<sup>3</sup> Dirección corporativa de administración. Subdirección de servicios corporativos. Usica Pemex 1996. Estrategias 1996. México.

<sup>4</sup> Idem.

## **CAPÍTULO II**

# **LA ASERTIVIDAD Y EL ENTRENAMIENTO ASERTIVO**

## LA ASERTIVIDAD

En este capítulo se presentan algunas consideraciones sobre la competencia comunicativa de los individuos en la relaciones interpersonales, para posteriormente destacar la importancia de la asertividad en la comunicación. También se mencionarán algunos antecedentes, definiciones, características y derechos de las personas asertivas, así como la descripción de los factores que, para el que escribe, son fundamentales en la emisión de respuestas asertivas o agresivas (enemigos de la asertividad). Por último se tocan algunas de las técnicas del entrenamiento asertivo.

La competencia comunicativa y asertividad.

El punto de partida para este estudio es la noción de "competencia comunicativa", entendida como "el conjunto de precondiciones, conocimientos y reglas que hacen posible y actuable para todo individuo el significar<sup>5</sup> y el comunicar" (Zuanelli S. 1981).

A los sociolingüistas se debe principalmente la difusión de esta noción, ellos han sido quienes han subrayado el hecho de que un individuo es miembro de una comunidad lingüística y social por cuanto que posee la competencia comunicativa; es decir, la capacidad para emitir y captar mensajes que lo colocan en trato comunicativo con los otros interlocutores.

Según Allwood (1980) la necesidad de comunicar como un acto verbal o no verbal que representa el satisfacer algo que se desea de un determinado receptor está matizada con tipos fundamentales de intencionalidad. Entre estos tipos se

---

<sup>5</sup> Entendiendo significar como el hacer de una palabra o una frase signo de una idea o de un pensamiento.

encuentra la intención referente al contenido de la comunicación y se pueden distinguir al menos tres dimensiones de tal contenido:

- Expresiva.- El emisor quiere enviar informaciones acerca de su identidad física y social y expresar emociones y actitudes, deseos y esperanzas.
- Evocativa.- Entendida como intención de influir en otra persona por medio de la comunicación, no sólo haciéndole presente o avisándole de determinado acontecimiento, sino buscando modificar su comportamiento, sus creencias, sus actitudes.
- Obligativa.- Indica el hecho de que un acto de comunicación crea obligaciones sociales y acarrea consecuencias.

Aunque parezcan distintas, en realidad se encuentran presentes en el mismo acto y se pueden pronunciar con la intención de expresar un pensamiento o deseo del emisor para influir en el comportamiento del receptor y de instalarlo u obligarlo a adoptar ciertas responsabilidades, que en un momento dado pueden ser importantes para el mantenimiento de la vida misma.

En la interacción entre transmisor y receptor generalmente se ponen en juego perspectivas, premisas, pugnas y acuerdos, pero el logro de los objetivos y satisfacción de necesidades -las cuales originaron la acción comunicativa- están íntimamente ligadas con la forma de manifestar verbal o no verbalmente los deseos, inquietudes, mensajes, acontecimientos, actitudes, órdenes, propuestas, sugerencias y responsabilidades.

Una forma de manifestarse adecuadamente y que aumenta la probabilidad de cubrir los objetivos y satisfacer necesidades es la asertividad, ya que de acuerdo con Aguilar (1987) y Lange y Jakubowski (1978) es la habilidad para

transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias y de los demás, de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa. Teniendo como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria.

Abundando sobre la asertividad se encuentra que etimológicamente la palabra aserción<sup>6</sup> proviene del latín assertio-tionis, acción y efecto de afirmar la verdad de alguna cosa. Preposición que afirma o da por cierto alguna cosa.

El concepto asertividad surgió en Estados Unidos de América a finales de 1949 y es Andrew Salter quien la define como un rasgo de personalidad (Jiménez 1995).

Sus antecedentes se encuentran en los escritos de Salter (1949) y Wolpe (1958) (citados en Rimm y Masters 1981). El texto "Conditioned Reflex Therapy", publicado por Salter en 1949, fue la primera obra importante que exaltó las virtudes de la conducta de tipo asertivo. Sin embargo, según Rimm y Masters (1981) los escritos de Wolpe y seguidores tuvieron un impacto considerablemente mayor que los de Salter. Esto se pudo observar en el hecho de que en 1958<sup>7</sup> las instituciones psicológicas y psiquiátricas ocupadas en la asertividad estaban más dispuestas a considerar un enfoque basado en el aprendizaje conductual de Wolpe, que cuando Salter publicó su mencionado escrito en 1949. Además de que la interpretación de aprendizaje de la teoría psicodinámica de Dollard y Miller (1950) (citados en Rimm y Masters 1981) era buscada y leída y, la conductista de Skinner (1953) (citado en Rimm y Masters 1981) comenzaba a tener un impacto considerable.

---

<sup>6</sup> En este trabajo aserción y asertividad se manejarán como sinónimos.

<sup>7</sup> En esta fecha Wolpe publicó "Psychotherapy by Reciprocal Inhibition".

Por otro lado, la forma en que Salter presentó sus puntos de vista produjo efectos antagónicos en un buen número de clínicos que, de otra manera, hubieran hecho uso efectivo de las técnicas propuestas por él, ya que atacó al psicoanálisis con violencia sin considerar que la mayoría de los clínicos de la época tenían al menos algo del pensamiento psicoanalítico, lo cual difícilmente podía hacer que lo aceptaran. Este autor también propuso que los procedimientos asertivos (los llamaba excitatorios) se podían utilizar para tratar virtualmente cualquier desorden psicológico y para toda aquella persona que padeciera de inhibición. Con lo cual, en contraste con Wolpe, Salter parecía hacer poco caso de las consecuencias de la conducta impulsiva y espontánea, lo que provocó poca credibilidad por parte de los clínicos conservadores y con ello disminuía el considerable mérito de su enfoque.

Hay otros autores que han contribuido en forma directa o indirecta a las técnicas actuales de entrenamiento asertivo. Uno es J. L. Moreno (1949) (citado en Rimm y Masters 1981) a quien se le reconoce como fundador del "psicodrama". El psicodrama implica la dramatización de las actitudes y conflictos de la vida real de los individuos que participan, acentuando fuertemente la espontaneidad e improvisación, -elementos que subrayó Salter-. En el psicodrama la estrategia de desempeñar un papel, es similar a una de las principales técnicas asertivas de Wolpe: el ensayo de la conducta.

Si bien es cierto que los antecedentes del entrenamiento asertivo tienen sus referencias en los autores antes mencionados no se pueden dejar de lado las contribuciones, aun cuando sean discretas, de G. Kelly (1955) (citado en Rimm y Masters 1981). Tales aportaciones consisten en la teoría del "rol fijo", la cual consiste en deducir un drama corto sobre la personalidad de un individuo ficticio que está libre de las ansiedades e insuficiencias que aquejan al cliente,

instruyéndosele para que asuma su papel. Las características de desempeño del papel del entrenamiento del rol fijo son similares a las técnicas de ensayo de conducta utilizadas en el entrenamiento asertivo (Rimm 1981).

A continuación se presentan algunas definiciones de otros teóricos que han abordado la asertividad.

Lazarus (1973) define a la asertividad en términos de componentes que se dividen en cuatro patrones de respuestas especificados y separados: la habilidad de decir no, la habilidad para pedir favores y hacer demandas, la habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos, la habilidad para iniciar, continuar y terminar conversaciones generales.

Rich y Schroeder (1976) establecieron la funcionalidad de la asertividad como una "habilidad para buscar, mantener o aumentar el reforzamiento en una situación interpersonal, a través de la expresión de sentimientos o deseos".

Rimm y Masters (1981) han enfocado sus investigaciones a los aspectos lingüísticos de la asertividad, como la semántica y sintaxis, propiedades que producen un profundo impacto en la efectividad de la técnica usada en el entrenamiento asertivo; este entrenamiento prescribe el uso de ciertos verbos y estilos lingüísticos.

Del Greco (1983) (citado por Aguilar 1995) señala que típicamente la conducta asertiva está caracterizada por la expresión directa de las necesidades, deseos, opiniones y sentimientos, rehusar peticiones y no violar los derechos de otros. Para él, la conducta no asertiva es la ausencia de la expresión de sentimientos, defensa de los derechos, rechazo de demandas, etc.

Smith (1983.) (citado en Aguilar 1995) hace referencia a los derechos del individuo asertivo, así como a los obstáculos que impiden a los individuos ser asertivos, los derechos son: a) no dar excusas o razones para justificar su conducta, b) cambiar de opinión, c) cometer errores y ser responsable, d) decir "no sé", e) diferir de la opinión de los demás, f) decir "no entendí", g) decir "para mi eso no es", h) decir "no" sin sentirse culpable.

Aguilar (1989) define la asertividad como la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa y que tiene como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario.

Con base en estas definiciones y de acuerdo con Lange y Jakubowski (1978), la asertividad es hacer valer los derechos, expresando en forma directa lo que uno cree, siente y quiere, de manera honesta y apropiada, respetando los derechos de la otra persona. La asertividad involucra la declaración de derechos personales expresando pensamientos, sentimientos y creencias que no violan los derechos de otras personas.

En síntesis, el mensaje básico de la asertividad es: esto es lo que pienso, es lo que yo siento, ésta es la forma en la que yo veo la situación. Este mensaje expresa quién es la persona y lo dice sin dominar o degradar a otras personas.

En la asertividad se presentan patrones de respuestas que involucran la habilidad de decir no, la habilidad para pedir favores y hacer demandas, la habilidad para expresar sentimientos positivos y negativos, y la habilidad para aceptar errores y críticas. Por otra parte, la sintaxis y la semántica de la aserción

son propiedades que, como ya se comentó líneas arriba, producen un gran impacto en la efectividad de la comunicación por medio de mensajes verbales y no verbales.

Un ejemplo que intenta aclarar lo anterior es el mencionado por Liberman (1972) (citado por Rich y Schroeder 1976):

Una mujer se encontraba desesperada tratando de conseguir un boleto de avión para viajar a Saint Tropez pues su madre estaba grave en el hospital. La demanda de los boletos era excesiva y había largas filas en las ventanillas. No había podido conseguir lugares en tres vuelos anteriores y se encontraba a bastante distancia de la ventanilla para el cuarto y último vuelo de ese día para Saint Tropez. Esta vez se acercó a un hombre que se encontraba a pocos lugares de llegar a la ventanilla y le dijo: "¿Quisiera intercambiar su lugar en la fila conmigo? y/o ¿podría sacarme un boleto por favor?". "Por lo general no hago esto, pero me es extremadamente importante estar en Saint Tropez esta misma noche". El hombre aceptó y, al final de cuentas, ambos consiguieron lugar en el mismo vuelo.

Cuando se le preguntó a la mujer que cuál hubiera sido su reacción si el hombre se hubiera rehusado, dijo: "Hubiera estado bien, yo habría aceptado su negación, deseaba que dijera que sí, que aceptaba mi solicitud, pero después de todo, él estaba ahí desde antes".

En este ejemplo la mujer mostró respeto por sí misma y por sus propias necesidades al preguntar y solicitar al hombre si deseaba ayudarla. Pero también respetó el derecho de él para rehusar su solicitud y no ayudarla en su necesidad.

## **Características de una persona asertiva**

Con base en lo anterior se puede afirmar que una persona asertiva posee las siguientes características:

- Se siente libre para manifestarse.
- Puede comunicarse con personas de todos los niveles.
- Tiene una orientación activa en la vida
- Actúa de un modo que juzga respetable.
- Acepta o rechaza en su modo emocional a las personas con delicadeza pero con firmeza.
- Se manifiesta emocionalmente libre para expresar sus sentimientos.
- Es directo.
- Es honesto.
- Tiene fuerte control emocional.
- Es persistente.
- Sabe escuchar.
- Es positivo y optimista.

Cuando una persona posee las características anteriores, gana algunos derechos que puede ejercer con toda libertad, mismos que se presentan a continuación.

## **Derechos asertivos básicos**

Una persona asertiva tiene derecho a:

- Ser su propio juez.
- No dar razones o excusas para justificar su comportamiento.
- Definir su propia responsabilidad en problemas ajenos.
- Cambiar de parecer.
- Cometer errores... y a ser responsable de ellos.
- Decir "no lo sé".
- Actuar sin la aprobación de otros.
- Tomar decisiones ajenas a la lógica.
- Decir "no lo entiendo".
- Decir "no me importa".
- Rehusar peticiones sin sentirse culpable o egoísta.
- Decir simplemente "no".
- Ser feliz.

## **Tipos de respuesta asertiva y sus componentes no verbales**

Como ya se mencionó existen patrones de respuestas asertivas específicos, de manera que, cuando alguien no tiene dificultad para tomar decisiones, ni evita hablar por temor a equivocarse, así como decir "no" a peticiones que considere injustas o inadecuadas y que generalmente exprese sus sentimientos sin ansiedad observable<sup>8</sup>, se considera como un individuo asertivo

---

<sup>8</sup> La ansiedad como enemigo de la asertividad será detallada más adelante.

con derechos y atributos que le permiten moverse libremente en su contexto social.

Sin embargo, en el contacto interpersonal están involucrados, además de las expresiones verbales, los mensajes de tipo no verbal los cuales intervienen de manera relevante en la efectividad de las respuestas asertivas.

En la identificación de conductas asertivas existe una variedad de componentes que incluyen el contacto ocular, la postura corporal, los gestos, la distancia de la otra persona, la expresión facial, así como las características lingüísticas y semánticas, (no es lo mismo preguntar ¿Cómo amaneciste? a ¿Cómo.... amaneciste?) es decir, los aspectos no verbales de la respuesta asertiva.

Según Mehrabian (1968), (citado por Rich y Schoreder 1976), el aspecto no verbal puede ser percibido como más importante que el contenido verbal, ya que gritar en momentos íntimos, sonreír cuando se está enojado y hablar en voz apenas audible cuando se demanda un cambio de conducta en otros, es probable que limite la efectividad de respuesta.

Además de la congruencia que se requiere entre los componentes de la asertividad para que ésta sea efectiva, existen otros aspectos que a continuación se mencionan.

De acuerdo con Watzlawick (1983) al afirmar que toda conducta es comunicación, los mensajes del comportamiento son un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta: verbal, tonal, postural, contextual, etcétera, todos los cuales limitan el significado de los mensajes. Sin embargo, los diversos elementos de este conjunto (considerado como un todo) son

susceptibles de permutaciones muy variadas y complejas, que van desde lo congruente hasta lo incongruente y paradójico. De manera que al emitir respuestas verbales se envían también mensajes analógicos, es decir, comunicación no verbal que puede transmitir una reafirmación de lo que se dice o una contradicción al mensaje digital (verbal) ocasionada generalmente por algunos rasgos de la personalidad del emisor, lo cual interfiere en la realimentación y se convierte en un obstáculo o enemigo de la asertividad, lo que propicia una comunicación deficiente.

### **Enemigos de la Asertividad**

En la acción comunicativa están implícitos factores que inciden de manera importante en la emisión de mensajes asertivos, no asertivos y agresivos. La autoestima, ansiedad, pensamientos irracionales y autoconfianza en su conjunto matizan la acción de una persona ante situaciones diversas. A continuación se describe como funcionan.

#### **a) Autoestima**

Maslow (1988) afirma que la autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y la autorrealización, productividad y creatividad de sí mismo. Por esto se dice que la autoestima es la suma de confianza y el respeto hacia sí mismo y refleja el juicio que cada persona hace respecto de sus habilidades para enfrentar los desafíos de su vida, lo que implica: superar problemas, el derecho de ser feliz, el respeto a sí mismo y la defensa de sus intereses y necesidades, así como conocer sus derechos y manifestarse. Es decir, la autoestima es la opinión que tiene la persona de sí misma y en esa medida

expresar su opinión del mundo que le rodea, "...el nivel de la propia estima (ya sea baja o alta) se observa y se identifica de acuerdo a conductas que manifiesta la persona para sí y para quienes le rodean" (Castro; 1996).

Según Gutiérrez (1994) una persona con baja autoestima por lo general presenta los siguientes rasgos.

- Son demasiado complacientes con los demás porque temen ofenderlos.
- Creen que los derechos de los otros son más importantes que los propios.
- Se sienten tímidos ante los superiores y representantes de la autoridad.
- Fácilmente se sienten ofendidos por lo que otros dicen o hacen.
- Son pasivos y débiles.
- No expresan adecuadamente lo que sienten y quieren, se diría que esperan a que les adivinen lo que piensan; se molestan cuando necesitan algo y los otros no responden.
- Sufren una dependencia molesta que no se atreven a romper.
- Su tónica general es de frustración, depresión, soledad, bloqueo, culpa, resentimiento, inhibición y falta de control.
- Se sienten obligados a dar mil explicaciones o justificaciones por lo que hacen o no hacen.
- Con frecuencia se sienten deprimidos y no saben qué hacer.
- Permiten que los demás los dominen, porque creen que en general ellos tienen la razón.
- Se sienten solos porque no tienen frecuentemente relaciones afectivas íntimas.
- Permiten que otros los involucren en situaciones que no son de su agrado.

## b) Pensamientos irracionales

Las personas con un baja autoestima llevan consigo un pensamiento que predomina en su mente: "no valgo nada" (pensamientos irracionales). Según Ellis (1961) fundador de la terapia racional emotiva (TRE), el ser humano posee una tendencia a evaluarse a sí mismo, a su persona y generalmente sus juicios caen irracionalmente en los extremos: "soy lo máximo" o "no valgo nada". Para Ellis ambas premisas son arbitrarias y derrotistas, ya que nada de lo que haga el hombre a lo largo de su vida (éxitos y fracasos) hará que su valor como ser humano aumente o disminuya, porque su valor depende llanamente de su condición de ser humano. Y esta condición sólo la cambia la muerte.

Ellis expresó los principios esenciales de la TRE de la siguiente manera: "Cuando una consecuencia "C" llena de emociones sigue a un evento activador "A", puede parecer que "A" causa" a "C", pero en realidad éste no es el caso. En lugar de esto, lo que sucedió es que las consecuencias emocionales fueron creadas en gran parte por el sistema de creencias "B" (Belief Systems), del individuo. Por lo tanto, cuando ocurre una consecuencia indeseable, como la ansiedad aguda, por lo general se puede encontrar fácilmente su origen en las creencias irracionales de la persona.

Cuando estas creencias se contrarrestan con juicios racionales, las consecuencias perturbadoras desaparecen y eventualmente dejan de presentarse otras veces.

Para aclarar estos principios, Ellis en 1973 proporcionó el siguiente ejemplo: supóngase que un hombre pasa un día terrible en el trabajo. Llega tarde, se le olvidan las llaves en la oficina, se le cae el café sobre el escritorio y se le

olvida acudir a dos de sus citas. El puede pensar, "funcioné muy mal en mi trabajo hoy". Tiene razón, sí falló en su trabajo. Eso es lo que Ellis denomina el evento activador "A", un suceso que es molesto, no se desea, o de alguna forma le hace a la persona quedar mal. En seguida el hombre puede pensar: "que horror, que imbécil soy; si no me pongo alerta me van a echar del trabajo y sería lo que merezco por valer tan poco". Estas ideas reflejan el sistema de creencias de la persona "B", y según Ellis, constituyen la explicación a causas de las consecuencias emocionales "C" de ansiedad, depresión y sentimientos de minusvalía que ese hombre puede experimentar.

De manera que el juicio sobrevalorado o devaluado de uno mismo, hace que la persona entre en una competencia con los demás, donde se corre el riesgo de perder y en caso de ser así resulta desastroso y frustrante.

En los mensajes transmitidos con pensamientos irracionales existe la rivalidad y la intención de ganar a muerte, a costa de los demás o de perder sin ninguna intención de manifestar los derechos propios, con el objetivo de reforzar la identidad ganadora o perdedora respectivamente.

Si bien para Ellis los problemas de ansiedad y depresión no son provocados por la tensión externa sino por las ideas irracionales que las mantienen, cabe señalar que, desde el punto de vista del que escribe, tanto los factores internos (cogniciones) como los externos (ambiente) inciden de una manera interactiva en el desempeño psicológico de la persona en su entorno. Sin embargo, las aportaciones de Ellis han sido consideradas por señalarse adecuadas para los fines del entrenamiento asertivo.

### c) La ansiedad

Por ansiedad se entiende la activación que favorece las respuestas de supervivencia caracterizada por un incremento en el estado de alerta y una mayor evaluación, así como la capacidad de reacción hacia los estímulos, mejorando la habilidad para responder física y mentalmente en situaciones de amenaza. Lo que significa que la ansiedad actúa como un mecanismo de adaptación y supervivencia.

Sin embargo, la ansiedad es considerada patológica cuando las respuestas en la persona son desproporcionadas en intensidad y duración, ya sea porque revive situaciones pasadas ya superadas, o porque se manifiestan a partir de una representación imaginaria de algún conflicto provocando respuestas como movimientos corporales estereotipados y repetitivos (Alberti y Emmons 1993).

En las condiciones anteriores la persona se mantiene en un estado de hipervigilia o hiperalerta constante, caracterizado por una amplia variedad de cambios corporales y psíquicos. Entre los primeros se observan: incremento en la frecuencia cardíaca, palpitaciones, variaciones en la presión arterial, dificultad para respirar, sensación de falta de aire o asfixia, tos, temblor, mareo, sudoración, palidez, manos húmedas y frías.

Entre los trastornos psíquicos se manifiesta una sensación torturante de estar en peligro o ser vulnerable en su integridad física o psíquica, se percibe una tensión emocional, desasosiego, zozobra, congoja y preocupación; "como si fuera a ocurrir algo malo de un momento a otro, sin saber exactamente de dónde, quién y qué", por ello el sujeto está alarmado o aterrorizado, en un estado de aprensión expectante.

Aparecen además preocupaciones inmotivadas, que son pensamientos interactivos y exagerados sobre su propia salud, sobre el futuro, sociedad, familiar y el trabajo. Ello provoca en el sujeto diversas incapacidades como dificultad para concentrarse, trastornos de memoria y como consecuencia, pobre rendimiento escolar, laboral y social (Aduna y Bolaños 1990)

A menudo la ansiedad se presenta como un enemigo de la asertividad cuando está ligada a la incapacidad del individuo para expresar sus sentimientos de manera personalmente satisfactoria y socialmente efectiva (Rimm y Masters 1981).

Suele suceder que la ansiedad (sudoración, tics nerviosos, movimientos corporales constantes, etc.) se manifiesta en forma directa cuando el individuo participa en un intercambio importante, como ocurre con el trabajador al que se le traba la lengua cuando emite una orden a sus subordinados. En ocasiones la ansiedad anticipada es tan intensa que el individuo evita totalmente la situación, lo que lo conduce a la frustración inmediata y en ocasiones a la depresión. También puede ocurrir que una persona sea muy capaz para intercambiar información significativa sin ansiedad observable, sin embargo, persistentemente muestra falta de habilidad para relacionarse adecuadamente, esto le provoca incapacidad para satisfacer las necesidades fundamentales y como consecuencia la ansiedad.

Por ejemplo, Rimm y Masters (1981) observaron una entrevista en la que intervenía un joven, abatido por su incapacidad para establecer relaciones satisfactorias con las mujeres. No parecía creer que carecía de las habilidades necesarias; sin embargo, cuando se le pidió desempeñar un papel en un incidente particular que implicara una insinuación inicial a una atractiva mujer, sus

verbalizaciones fueron insensibles y torpes, y no fue sorprendente que el intercambio terminara en un desaire.

#### d) Autoconfianza.

Para Fernández (1974) la autoconfianza depende en gran medida de las experiencias gratificantes que vive la persona en la interacción constante con el medio, modificando satisfactoriamente su mundo interno. Esta condición permite aprender que las crisis y los fracasos son reversibles, que existe la imagen integradora de las capacidades, habilidades, alcances, sentimientos, actitudes, límites y deficiencias, lo cual se ve reflejado en una autoaceptación e identidad.

Cuando la autoconfianza de una persona se basa en idealizaciones internas de lo que "debe ser"<sup>9</sup> y en excesivas precauciones para no correr riesgos, impide que en situaciones donde se requiera defender sus derechos, sentimientos, opiniones e inconformidades prefiera mantenerse al margen y pasivo por no buscarse problemas o creer que siempre "tiene que ser tolerante" por que así debe ser<sup>9</sup>.

De manera que una baja autoestima, matizada con pensamientos irracionales, ansiedad y una deficiente autoconfianza -no necesariamente en ese orden- es una interacción que provoca respuestas no asertivas: no comunicarse o hacerlo de una manera débil hablando con demasiada suavidad o timidez, ocultando lo que se piensa en contenido o intensidad, siendo comúnmente indirecto en el mensaje, rodeando el tema o disculpándose cuando la situación

---

<sup>9</sup> Ellis (1961) establece que entre las ideas irracionales existe una categoría referente a las "exigencias infantiles" con respecto a que la gente "debe ser...", "las cosas tienen que salir de esta o aquella forma...", etc.

requiere que se hable claro con respecto a lo que se desea o se necesite, desencadenando que las expresiones puedan tornarse conflictivas y hostiles en el intercambio final.

### **Respuestas agresivas**

Con base en lo anterior se pueden abordar las respuestas agresivas como uno de los comportamientos que se pretende contrarrestar con el entrenamiento asertivo.

La no asertividad en su expresión hostil es, según Jiménez (1995), la forma de manifestar los sentimientos, creencias u opiniones que buscan hacer valer lo propio, atacando con irritabilidad sin considerar la autoestima, dignidad, sensibilidad o respeto por los demás; es decir, satisfacer las propias necesidades y derechos sin importar los de el otro. Difícilmente se trata de comprender la situación en que se encuentran los demás y cómo las condiciones influyen, emitiendo juicios reprobatorios y condenatorios, los cuales con frecuencia surgen rápidamente y con insuficiente información de las razones que provocaron las acciones.

Responderle a la persona que se coloca delante de uno en la fila para pagar en un super con la expresión: "Discúlpeme, pero aquí va la cola; por favor espere hasta que le toque a usted", es una conducta asertiva. La expresión "quítese idiota de aquí antes de que lo golpee" es una conducta agresiva.

A continuación se describen las etapas del modelo de Cycle, Jones y Banet (1976) (citados por Martínez 1993) sobre enojo, que es empleado para entender la dinámica del comportamiento agresivo con los demás.

1a. Etapa: **Peligro.**- El ciclo comienza con la idea de que una persona u objeto puede ser peligrosa para el propio bienestar físico o mental. Expectativas o demandas impropias son frustrantes y por lo tanto pueden ser sentidas como un peligro.

2a. Etapa: **Valoración del peligro.**- La anterior etapa pasa rápidamente, determinando el poder de la otra persona y el propio para la distribución del peligro. Se valora si hay suficiente poder para manejar exitosamente la situación o se llega a la conclusión de que el peligro no es tan grande o importante y es posible manejar la situación calmadamente. Pero si se decide que no existe la suficiente fuerza para manejar el peligro, entonces el enojo o la ira aparecerán para destruir o reducir el peligro y así lograr la protección.

3a. Etapa: **Enojo.**- Éste se presenta más como agresión si no se tienen las habilidades verbales para manejar la situación asertivamente; si se ha dejado crecer el enojo a altos niveles antes de expresarlo; si se cree que la agresión es la única forma de acercarse a la gente o se exagera la seriedad de la "mala acción" de las personas. Por el contrario, cuando la emoción de enojo es por sí sola muy peligrosa o sus consecuencias son vistas como peligrosas, el enojo puede ser interiorizado y provocar depresión o comportamiento no asertivo.

Rimm y Masters (1981) describen el tipo de agresión pasiva como la incapacidad de expresar ira. Las personas que tienen esta dificultad, siguiendo a Rimm, creen no sólo que es erróneo expresarla abiertamente, sino que

igualmente erróneo es tener "pensamientos de ira". Algunas personas cuando se enfrentan a la posibilidad de que ciertas situaciones sean molestas o que provoquen ira, responden con un "no era tan importante" o "no tiene caso enojarse por eso". Muchas de las respuestas de este tipo pueden reflejar un buen tanto de ira latente. De los diversos tipos de problemas interpersonales que pueden tratarse con el entrenamiento asertivo los más difíciles de tratar son aquellos que están asociados con la ira no expresada.

Para el comportamiento agresivo es importante reconocer cuándo llega el peligro para poder interrumpir dicho ciclo y cambiar las situaciones por otras que resulten más constructivas.

Una forma para poder estar más seguros de los propios sentimientos, según Martínez (1993), es poner atención en las reacciones corporales y observar aquellas cosas que indiquen el incremento de tensión. Reconocer y aceptar la llegada del peligro puede ayudar a evaluar el curso de las suposiciones automáticas que posiblemente se hacen acerca del peligro y del propio poder en tal situación.

Para concluir con este apartado a continuación se presenta un cuadro elaborado por Alberti y Emmons (1993), en el que se pretende ilustrar, por medio de ejemplos, algunas consecuencias, características y sentimientos de la persona que (el transmisor) que actúa en forma asertiva, no asertiva o agresiva. También se muestran las posibles reacciones del receptor de tales acciones.

Cuadro 1. Ejemplos de respuesta no asertiva, agresiva y asertiva

<u>No asertivo</u>	<u>Agresivo</u>	<u>Asertivo</u>
<b>(transmisor)</b>	<b>(transmisor)</b>	<b>(transmisor)</b>
Abnegado	Seguro de sí mismo (a expensas de otro)	Seguro de sí mismo
Inhibido		Expresivo
Herido, ansioso	Expresivo	Satisfecho de sí mismo
Permite que otros elijan por él	Elige por otros	Elige por sí mismo
Nunca alcanza sus metas	Alcanza sus metas (a expensas de otros)	Tal vez alcance sus metas
<b>(receptor)</b>	<b>(receptor)</b>	<b>(receptor)</b>
Culpable o molesto	Abnegado	Seguro de sí mismo
Desprecia al transmisor	Herido, humillado, a la defensiva	Expresa lo que siente
Logra sus objetivos a expensas del transmisor	No logra sus objetivos	Tal vez logre sus objetivos

Como se muestra en la tabla, una reacción no asertiva significa que el transmisor se está negando a sí mismo y sus inhibiciones le impiden expresar sus sentimientos. Las personas que se comportan de esta manera por lo general se sienten heridas y experimentan ansiedad al dejar que los demás elijan por ellas; consecuentemente, no alcanzan sus metas.

El comportamiento no asertivo produce en el receptor varios tipos de sentimientos, desde la compasión, la confusión hasta el desprecio total por el transmisor.

Los individuos que actúan agresivamente, exagerando la autoconfianza, por lo general alcanzan sus metas a expensas de otros. A pesar de que actúan con gran confianza y libertad de expresión, su comportamiento agresivo lastima a los demás, ya que tienden a elegir por ellos y a hacerlos sentir inferiores.

El comportamiento agresivo por lo regular hace que el receptor se sienta herido en su amor propio, humillado y a la defensiva. Sus metas, bajo esta situación, nunca son alcanzadas. El transmisor, en cambio, logra sus objetivos, pero también genera frustración y amargura que en el futuro se pueden transformar en venganza.

Un comportamiento asertivo permite al transmisor tener confianza en sí mismo, expresar sus sentimientos honestamente y, por lo regular, lograr sus objetivos. Cuando se elige por sí mismo la forma en la que se desea actuar, generalmente un sentimiento de satisfacción acompaña a esta reacción, aun cuando las metas no se alcancen.

De igual manera, al analizar las consecuencias de los comportamientos asertivos se observa, tanto en el receptor como en el transmisor, un aumento de la autoestima, expresión más libre de sentimientos y un mayor logro de objetivos (Alberti y Emmons 1993).

En el apartado siguiente se describen las formas que se presentan como un medio para adquirir comportamientos asertivos.

## ENTRENAMIENTO ASERTIVO

A continuación se detallarán las técnicas en adiestramiento asertivo y sus objetivos.

Salter (1949) (citado en Rimm y Masters 1981) en su *Conditioned Reflex Therapy* propone seis ejercicios llamados por él excitatorios, los cuales tienen la intención de dotar al individuo de habilidades que le permitan manifestar sus sentimientos libremente. Tales ejercicios, en forma sucinta, son los siguientes:

1. Externar los sentimientos: implica la práctica de expresar literalmente cualquier sentimiento.
2. El empleo de la expresión facial: implica la práctica de expresiones faciales que normalmente acompañan a diferentes emociones.
3. Práctica en el uso (implícito o explícito) del pronombre yo.
4. Práctica en concordar cuando se le alaba a uno.
5. Práctica para improvisar.

Para Salter (1949) (citado en Rimm y Masters 1981) en términos simples, el entrenamiento asertivo abarca todo procedimiento tendiente a incrementar la capacidad del individuo para adoptar la conducta de expresar honesta y relativamente recta los sentimientos.

Por otra parte, Lange y Jakubowski (1978) sostienen que el entrenamiento asertivo es la enseñanza dirigida a diferenciar entre asertividad y agresividad, ayudar a identificar y aceptar sus propios derechos y los derechos de los demás; reducir obstáculos cognitivos y afectivos para actuar de una manera asertiva,

reducir ideas irracionales, de ansiedad y culpas, y desarrollar destrezas asertivas a través de la práctica activa de dichos métodos.

No se desconoce la existencia de otras definiciones del entrenamiento asertivo, sin embargo, sólo se han tocado las anteriores pues se consideran apropiadas para el enfoque, intereses y desarrollo del presente trabajo.

### **Teorías del entrenamiento asertivo**

#### **a) Conductuales**

Las técnicas conductuales en el entrenamiento sugieren que la asertividad puede facilitarse si es vista como un grupo de clases de respuesta de situación específica, parcialmente independientes. Es decir, el adiestramiento busca conseguir, por medio de premios y castigos, habilidades que tienen como objetivo mantener y reafirmar reforzamientos y que ocurren en situaciones interpersonales que implican el riesgo de pérdida de reforzamiento o la posibilidad de castigo.

Salter (1949), (citado por Rich y Schroeder 1976) sugiere una técnica donde se use una respuesta asertiva de apoyo como una forma de evitar un intercambio agresivo. En este procedimiento la respuesta asertiva sirve como un reforzamiento positivo para el protagonista y proporciona las condiciones para rechazar la situación conflictiva, además de ganar reforzamiento personal. Tal respuesta puede cambiar rápidamente una situación adversa en una situación favorable, facilitando un cambio en la conducta de la otra persona, además proporciona las condiciones para la exploración y resolución mutua de conflictos.

## b) Cognitivas

Casey y Paris (1976), (citados por Morales y del Villar 1982) han realizado un intento directo por rescatar los contenidos cognitivos de las respuestas asertivas implementando procedimientos de entrenamiento asertivo que consideren dichos contenidos. Tal procedimiento denominado "entrenamiento racional asertivo", involucra directamente a la postura de Ellis (1961), sobre la terapia racional emotiva (TRE).

La TRE señala sucintamente que no son las cosas las que perturban al hombre, sino la visión que éste tiene de las cosas. Así Ellis propone que virtualmente todas las perturbaciones humanas, si no median factores físicos que alteren la estructura orgánica, son producidas por el propio hombre a partir del valor que él asigna a los eventos con los que está en contacto.

Cuando se habla de un comportamiento irracional (tener pensamientos irracionales) no se habla de un comportamiento "malo" *per centum*, sino de una conducta abierta y/o cubierta. Las más de las veces ilógica que puede ser devalorante, autoderrotista, autodestructiva y capaz de sabotear el bienestar de la persona; un miedo irracional es, así, un miedo ingobernable ante algo que se sabe no puede dañar. Lo irracional de un comportamiento puede tomarse en función del daño (invasión de derechos) que cause a otros o en términos de la perturbación y consecuente daño que tal actitud produzca en la persona que emite la conducta.

La conducta no asertiva, según se especificó, puede ser entonces un comportamiento temeroso y pusilánime con una base devalorante de la persona; puede ser también la emisión de una respuesta matizada con ansiedad

provocando agresividad; o puede ser, con simpleza, la ausencia de toda respuesta. En todos estos casos la conducta no asertiva se considera apoyada por una idea irracional, que en buena parte de los casos es la de sufrir un posible rechazo o que ese rechazo sea intolerable.

De manera que las técnicas utilizadas en un entrenamiento asertivo con enfoque cognitivo consideran la relación entre el adiestramiento y la TRE, así como, en ciertos momentos, el análisis de pensamientos irracionales del individuo, pensamientos que ocurren básicamente durante o antes de emitir la respuesta tipificada como asertiva.

#### c) Cognitivo-conductuales

Lejos de parecer una simple combinación de técnicas cognitivas y conductuales los procedimientos que a continuación se describen poseen un alto valor de contenido, pues contemplan de una manera objetiva durante el adiestramiento tanto las emisiones palpables de un individuo como los procesos internos que los originan.

Cabe destacar que el presente trabajo tiene como base un enfoque cognitivo-conductual por lo que se hará mayor énfasis en las técnicas bajo ésta perspectiva.

Entre las técnicas más utilizadas se encuentran las siguientes:

## **Técnicas asertivas**

- **Técnicas verbales asertivas**
  - ⇒ Disco rayado
  - ⇒ Banco de niebla
  - ⇒ Aserción negativa
  - ⇒ Interrogación negativa
  - ⇒ Compromiso viable
  - ⇒ Libre información y autorrevelación
- **Operaciones de reproducción de respuesta**
  - ⇒ Práctica de la respuesta (ensayo de la conducta)
- **Operaciones de modelamiento y reforzamiento de respuesta**

### **1. Técnicas verbales asertivas**

- **Disco rayado**

Uno de los aspectos más importantes de ser asertivo consiste en ser persistente y en repetir una y otra vez lo que se quiere, sin enojarse, irritarse o levantar la voz, a esto es a lo que precisamente ayuda la técnica del disco rayado. El entrenamiento del individuo a responder como si fuera disco rayado le permite aprender a mostrarse persistente y aferrarse a la cuestión en debate, a seguir diciendo lo que quiere decir y a hacer caso omiso de todos los intentos de desviar la cuestión por parte de la persona con quien se dialoga. Con el disco rayado se combate también el hábito de contestar todas las preguntas que se formulen, ya que muchas veces no tienen otra finalidad que la manipulación. La voz debe ser tranquila y apacible, de lo contrario, esta técnica no funciona.

- Banco de niebla

Tiene por objetivo reducir al mínimo la típica respuesta emocional negativa ante la crítica, sea ésta real o imaginaria, formulada por el mismo individuo o por otra persona. También ayuda a aceptar más tranquilamente los aspectos negativos y positivos de la propia personalidad. Esta técnica consiste en aceptar cualquier crítica, no contraatacar y no ofrecer ninguna resistencia. Es importante no dar justificaciones por el propio comportamiento y no ofrecer promesas de cambio a los críticos o manipuladores.

- Aserción negativa

Esta técnica tiene el mismo objetivo que la anterior y consiste en adiestrar al individuo para aceptar abiertamente el haber cometido un error y ayuda a modificar los sentimientos de culpa que, por lo general, existen después de haberlo cometido.

- Interrogación negativa

Así como las dos anteriores esta técnica tiene el objetivo de disminuir al mínimo una respuesta emocional negativa a la crítica. Consiste en suscitar activamente nuevas críticas o más información proveniente del crítico y todo ello de manera serena y sin inmutarse.

- Compromiso viable

Cuando en un diálogo los dos interlocutores se muestran asertivos, ocurre simplemente que el conflicto se establece en torno a los datos reales del

problema o de la cuestión y no en torno de la fuerza relativa de las personalidades en juego; su solución deja de depender de quién es el mejor o el peor manipulador. Aquí se pretende que el individuo reconozca situaciones en las que pueda existir un compromiso viable; es decir, una alternativa de solución para ambas partes.

- Libre información y autorrevelación

Ambas técnicas tienen como objetivo principal influir en el nivel de comunicación que se puede lograr en el círculo emocional íntimo. La libre información consiste en hacer que la persona escuche lo que los demás dicen acerca de sí mismos, información que no se ha solicitado ni comentado; cuando se incita a la libre información se motiva asertivamente a los demás a hablar de sí mismos y se les facilita la tarea manifestando interés por cosas que son importantes para ellos.

Según Smith (1983) (citado en Aguilar 1995) la autorrevelación se refiere la técnica que revela de manera asertiva información acerca de la misma persona: pensamientos, sentimientos, reacciones, etc. Al utilizar la libre información y la autorrevelación, existe una autorealimentación.

## 2. Operaciones de reproducción de respuesta

- Práctica de la respuesta

Este procedimiento ha sido llamado también ensayo de la conducta y

juego de roles pero, según Rich y Schroeder (1976), sólo son técnicas de etiquetas y tienen exceso de significados. Aquí es necesaria la práctica de ejecución de una nueva respuesta compleja con objeto de que tal respuesta pueda ser adicionalmente refinada y reforzada (Bandura 1971) (citado por Morales y del Villar 1982).

La práctica de la respuesta ha variado a lo largo de dos dimensiones en la literatura asertiva: *manifiesta-cubierta* y *dirigida-improvisada*. La práctica de la respuesta *manifiesta* tiene la ventaja de motivar a los sujetos desinteresados y puede ser más efectiva para la generalización de respuesta, así como en el entrenamiento de conductas motoras no verbales.

Siguiendo a Bandura la práctica de respuesta *cubierta*, por otra parte, puede ser menos amenazadora para el sujeto, más flexible y económica, y más efectiva al tratar problemas cognitivos más complejos. En la práctica de la respuesta *dirigida*, el sujeto intenta igualar la conducta del modelo o se le proporciona un guión de las respuestas apropiadas para que las practique. En la práctica de la respuesta *improvisada* al sujeto se le proporciona reglas de ejecución muy general y se le instruye para que improvise una respuesta apropiada a partir de su repertorio de respuesta actual. La aplicación al entrenamiento asertivo sugeriría que la práctica de la respuesta *dirigida* puede ser efectiva para individuos socialmente inhibidos y menos competentes, mientras que la práctica de la respuesta *improvisada* puede ser más efectiva para personas con repertorios de respuesta no practicados.

### 3. Operaciones de modelamiento y reforzamiento de Respuesta

Si bien el modelamiento puede llevarse a cabo del instructor al individuo, resulta particularmente rica la participación de los integrantes de un grupo de entrenamiento asertivo como modelos, además de ser fuentes de realimentación de refuerzo. También el monitoreo y el automonitoreo de conductas asertivas permiten a quien trata de adquirir nuevos hábitos utilizar a otros o utilizarse así mismo como modelo.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

En este capítulo se describirá cómo fue llevada a cabo la presente investigación. Los contenidos se refieren al diseño experimental seguido, al planteamiento de hipótesis, las especificaciones de variables, los sujetos, el instrumento de medición y la descripción del procedimiento; este punto está dividido en dos etapas: diagnóstico del problema y realización del taller. Por último se mencionarán los estadísticos utilizados para el análisis de resultados.

## 1.- Diseño

Considerando el objetivo del presente trabajo se buscó resolver un problema mediante el establecimiento de la relación entre dos variables: el taller de asertividad y el incremento de respuestas asertivas; esperando que el beneficio que se desprendiera de esto mejorara la situación que ya se ha descrito. El estudio se ubica como correlacional y cuasiexperimental, ya que se buscó diferencias sin atribuir causalidad, manipulando una variable independiente en un ambiente natural a un grupo ya formado.

El diseño experimental que se utilizó en la investigación es una "preprueba-postprueba en grupo intacto" (G1 O1 X O2) donde se aplicaron dos mediciones, una antes del tratamiento y otra después.

donde:        G1 es un grupo  
                  O1 la primera medición al grupo  
                  X es el tratamiento (taller)  
                  O2 la segunda medición al grupo

## **2.- Hipótesis y definición de variables**

Si a los trabajadores se les da un adecuado entrenamiento asertivo entonces es probable que se incrementen las respuestas asertivas que beneficiarán sus relaciones interpersonales.

Tipo de variables:

**VI.** Entrenamiento asertivo

**VD.** Incremento de respuestas asertivas

Definición de las variables:

**VI.- Entrenamiento Asertivo:** De acuerdo con Lange y Jakubowski (1978) es la enseñanza dirigida a un individuo para que aprenda diferenciar entre asertividad, no asertividad y agresividad, es decir, aprendizaje que le ayude a identificar y aceptar sus derechos y los de los demás; a reducir obstáculos cognitivos y afectivos para actuar de una manera asertiva, a reducir ideas irracionales y de ansiedad, y a desarrollar destrezas asertivas a través de la práctica activa de dichos métodos.

**VD.-Respuestas Asertivas:** "Es el ejercicio de transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás, de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa. Tiene como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria" (Aguilar 1987).

### **3.- Sujetos**

La población que se atendió fue el personal que laboraba, en el momento de desarrollar el trabajo, en la Usica de Pemex, cuya labor era mantener en adecuadas condiciones las instalaciones e inmuebles del centro administrativo, para que quienes hacen uso de ellas realicen sus funciones en condiciones óptimas de seguridad y comodidad.

En la Usica se ubicaba el Departamento de limpieza y maniobras cuya estructura básica estaba constituida por: el jefe de departamento, los mandos medios y los domésticos.

Los mandos medios integraron el grupo en específico con el cual se trabajó. Sus edades fluctuaban entre los 27 y 48 años. Ellos eran los encargados de supervisar las actividades de los domésticos y de entregar cuentas a la jefatura. El total de personas que integraban el grupo era de veintiocho, los cuales estaban clasificados por 4 supervisores (arquitectos) y 24 cabos. El nivel escolar promedio de los cabos era secundaria. Cabe destacar que debido a vacaciones y amparos médicos el número de personas con las que se trabajó fue de 20.

### **4.- Instrumentos**

Las mediciones se realizaron con dos cuestionarios elaborados por el que escribe<sup>10</sup>. El primero fue utilizado en el diagnóstico del problema y el segundo

---

<sup>10</sup> Cabe señalar que de acuerdo a la propuesta de la presente investigación que distingue a los cuatro enemigos de la asertividad (ver página 23) era necesario contar con un instrumento que midiera esas cuatro áreas, por tal motivo se decidió elaborar uno con las características requeridas.

(que de aquí en adelante se denominará cuestionario “mejorado”) fue aplicado antes y después del taller. Es importante comentar que el cuestionario mejorado fue más confiable, ya que para su construcción se tomó como base el utilizado en el diagnóstico.

El primer cuestionario se detallará en la descripción del procedimiento y en esta parte sólo se hablará del “mejorado”.

El cuestionario mejorado (anexo 1) está constituido por cincuenta y seis reactivos y fue diseñado en un nivel de medición ordinal con cuatro categorías: ansiedad, autoestima, pensamientos irracionales y autoconfianza con catorce reactivos para cada una. Los reactivos están planteados en forma afirmativa pretendiendo que el enunciado estimule al sujeto a emitir un juicio favorable o desfavorable a la situación descrita y plasme su posición a través de cuatro opciones: **totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo**. Es importante señalar que se tomó la decisión de eliminar la opción de **indeciso**, ya que la experiencia del asesor de tesis en la elaboración de cuestionarios indica que este tipo de opciones invalidan el objetivo de la medición.

En cada categoría existen siete afirmaciones positivas y siete negativas y se otorga la máxima puntuación (5) a las respuestas que representan una predisposición favorable a emitir conductas asertivas y una puntuación mínima (1) a las desfavorables.

Considerando que todo instrumento de medición debe ser válido, en este caso a fin de lograr una mayor validez de contenido,<sup>11</sup> se realizó lo siguiente:

Para la construcción de los reactivos<sup>12</sup> se tomó como eje a las definiciones teóricas de ansiedad, autoestima, autoconfianza y pensamientos irracionales. A partir de ellas se identificaron aquellos comportamientos que mejor las ejemplificaban, intentando agotar hasta el máximo todas las variables involucradas con cada una de las categorías descritas<sup>13</sup>. Este trabajo fue supervisado por el M. en C. Luis Miguel Samperio Sánchez especialista en la planeación, diseño y construcción de instrumentos de medición del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Media Superior (CENEVAL) otorgando su visto bueno para aplicar el piloteo.

Dada la premura por tener listo el instrumento en los tiempos fijados por las autoridades correspondientes de la USICA, ya que de esto dependía continuar con el trabajo, se llevó a cabo un piloteo con una muestra menor a 30 personas lo cual impidió tener un instrumento con mayor certeza de medición.

Una vez piloteado el cuestionario y con base en las puntuaciones arrojadas por una población semejante a la destinada en la investigación se procedió a seleccionar los reactivos que correlacionaran más con la categoría a medir quedando 14 reactivos por categoría. La selección para cada categoría se realizó de forma independiente.

---

<sup>11</sup> La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Según Thorndike (1989) es el grado en que la medición representa al concepto medido.

<sup>12</sup> Resulta conveniente señalar que algunos de los reactivos que pertenecen a los inventarios de asertividad ya existentes fueron fuente inspiradora para elaborar los instrumentos que se utilizaron en este trabajo.

<sup>13</sup> La definición de cada una de las categorías y el detalle de los comportamientos posibles que miden las variables se describen concretamente en la parte del diagnóstico, con la explicación de las categorías y subcategorías del registro de conducta.

Para llevar a cabo esto se efectuó una prueba de correlación de Pearson entre las puntuaciones del grupo en cada reactivo y las puntuaciones del grupo en toda la categoría, es decir, la sumatoria de las puntuaciones de todos los reactivos (Sampieri 1991). Los reactivos cuyas puntuaciones se correlacionaron significativamente con las puntuaciones de toda la categoría, se seleccionaron para integrar el cuestionario que se aplicó al principio y final del taller.

Para la obtención del coeficiente de confiabilidad del cuestionario se utilizó la técnica de mitades partidas, en donde se divide en dos partes el cuestionario y se obtienen los puntajes de cada parte para su correlación. Una vez hecho se compara con la tabla de valores relevantes en la correlación de variables para determinar el nivel de correlación. Cabe señalar que esto se aplicó a todo el cuestionario y a su interior, es decir, en cada categoría.

El coeficiente de confiabilidad para todo el cuestionario fue de **0.7** en un nivel moderado con un alfa de 0.05

Y el coeficiente de correlación obtenido para cada categoría se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1. Coeficientes de confiabilidad de cada categoría del cuestionario

CATEGORÍAS				
	1	2	3	4
COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD	r =0.928	r =0.757	r =0.848	r =0.851
NIVEL DE CORRELACIÓN	FUERTE	MODERADA	MODERADA	MODERADA

$\alpha = 0.05$

gl = 6

r teórica = .706

## 5.- Descripción del procedimiento

### A.- Diagnóstico.

Para llevar a cabo el diagnóstico y llegar a conclusiones confiables sobre el problema a investigar se realizaron tres tareas complementarias entre sí: a) aplicación de encuestas, b) registros de conducta y c) aplicación de un cuestionario sobre asertividad. A continuación se describe cada una de ellas.

a) Encuesta: La Usica a través del Departamento de capacitación y productividad aplicó en agosto de 1996 una encuesta a 300 trabajadores de limpieza y maniobras, para conocer a través de ellos<sup>14</sup> la opinión que tiene el usuario de las instalaciones sobre el servicio de limpieza.

<sup>14</sup> La decisión de hacerlo así y no entrevistar directamente al usuario fue tomada por las autoridades correspondiente de la USICA.

La información que arrojó fue que el servicio era de regular a bueno -lo que significó un avance con respecto a opiniones anteriores-; sin embargo, reportaron que aún persistían problemas en donde los domésticos son objeto de agresiones, regaños injustificados y amenazas. Lo que destaca la falta habilidad de los jefes inmediatos para lograr relaciones interpersonales satisfactorias con sus subordinados.

**b) Registro de conducta:** Derivado de la información que arrojó la encuesta y con el fin de dar confiabilidad a las conclusiones sobre la falta de habilidad de los mandos medios para relacionarse adecuadamente con sus trabajadores, el que escribe propuso a las autoridades correspondientes aplicar un registro de conducta y un cuestionario a dicha población. Tal propuesta fue aceptada y se llevó a cabo.

El registro de comportamientos tuvo como objetivo verificar la aparición de conductas que estuvieran involucradas en la emisión de respuestas no-asertivas (ansiedad, baja autoestima, baja autoconfianza y pensamientos irracionales)<sup>15</sup>. Este registro se realizó durante un taller donde participaron los mandos medios<sup>16</sup>; hay que señalar que estos no tuvieron conocimiento que estaban siendo observados por una persona que tomaba el mismo curso.

La técnica que se utilizó fue un "registro observacional del comportamiento"<sup>17</sup> anotando sistemáticamente cada una de las ocasiones en que

---

<sup>15</sup> En el capítulo II se definieron ampliamente cada una de estas conductas por lo tanto aquí sólo se mencionará lo más relevante.

<sup>16</sup>Se aplicó en ese momento debido a las dificultades que significaba reunir a todos los mandos medios de limpieza y maniobras de la Usica.

<sup>17</sup> La ventaja de este tipo de observación es que es una técnica de medición no obstrusiva, es decir, que no estimula el comportamiento de los sujetos a diferencia de los cuestionarios que pretenden estimular una

se manifestaron las conductas objeto en el grupo, sin importar qué participante en específico la emitía<sup>16</sup>, para ello se diseñaron hojas de registro *ad hoc* para tal labor (anexo 2)

Los pasos para construir el sistema de observación fueron los siguientes:

#### 1. Definición de la conducta a observar.

La conducta que se observó fue el comportamiento no asertivo. Éste se entiende como la renuncia a expresar directamente, verbal o no verbal, lo que uno cree y siente, o bien hacerlo de una forma que ofende a los demás. La no asertividad es reprimir por vergüenza o pasividad la declaración de los derechos personales, pensamientos, sentimientos y creencias. El sentirse inferior a los otros es activador de respuestas agresivas caracterizadas por conductas reprobatorias o condenatorias que tienen como intención alejar el peligro amenazador de algo o alguien que atenta la frágil identidad o autoconfianza. El mensaje básico de la no asertividad es: "tú decide, eres mejor que yo y por lo tanto tu opinión es mejor que la mía", o bien la descalificación de los demás con posturas agresivas.

En la no asertividad se presentan patrones de respuestas como la sudoración, los movimientos corporales repetitivos y el tartamudeo, lo que impide a la persona ser claro y directo. Se evidencia en una deficiente habilidad para pedir favores, hacer demandas, expresar sentimientos positivos y negativos, aceptar errores y críticas, por lo que la comunicación se vuelve insuficiente.

---

respuesta a cada ítem. Las técnicas no obstrusivas simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición.

<sup>16</sup>Esta decisión se tomó por dos razones: la primera se refiere a la confidencialidad de los datos e informaciones que aquí se manejan, tratando de evitar que alguien se sintiera aludido o perjudicado al

2. Determinación de una muestra representativa de la conducta observar. Es decir, obtener un repertorio suficiente de la conducta observable.

En este caso las conductas específicas que se observaron fueron: la ansiedad, baja autoestima, baja autoconfianza y pensamientos irracionales.

3. Establecimiento y definición de las unidades de observación.

Las observaciones se realizaron cada 10 minutos anotando las veces que aparecían las conductas no asertivas en el grupo. Esto se efectuó los miércoles de 11:00 a 12:00 hrs. durante seis semanas -mismas que duró el taller-.

4. Establecimiento y definición de las categorías y subcategorías de observación.

Con el fin de tener mayor precisión las categorías se desagregaron en subcategorías, la definición de cada una de es la siguiente:

Categoría: Baja autoestima

La autoestima es la suma de confianza y el respeto hacia sí mismo y refleja el juicio que cada persona hace respecto de sus habilidades para enfrentar los desafíos de su vida, lo que implica: superar problemas, el derecho de ser feliz, el respeto a sí mismo y la defensa de sus intereses y necesidades, así como conocer sus derechos y manifestarse. Es decir, la autoestima es la opinión que tiene la persona de sí misma y en esa medida expresa su opinión del mundo que le rodea.

---

publicarse el trabajo. Y la segunda por respeto a la integridad de los participantes pues no tenían el conocimiento de que estaban siendo observados.

## 54

otros no responden.

- Se sienten obligados a dar mil explicaciones o justificaciones por lo que hacen o no hacen.
- Con frecuencia se sienten deprimidos y no saben qué hacer.
- Permiten que los demás los dominen, porque creen que en general ellos tienen la razón.
- Permiten que otros los involucren en situaciones que no son de su agrado.

Las subcategorías de baja autoestima se identifican en conductas:

- Que indique sumisión.
- Verbales sin el pronombre "Yo".
- Verbales devaluatorias.

## 55

## 56

En este sentido la persona se mantiene en un estado de hipervigilia o hiperalerta, lo cual se caracteriza por una amplia variedad de cambios corporales y emocionales<sup>19</sup>.

Las subcategorías de la ansiedad se identifican en:

- Sudoración.
- Movimientos corporales estereotipados.
- Excitación en situaciones adversas.

Categoría: baja autoconfianza.

La autoconfianza depende en gran medida de las experiencias gratificantes que vive la persona en la interacción constante con el medio, modificando satisfactoriamente su mundo interno. Esta condición permite aprender que las crisis y los fracasos son reversibles, que existe la imagen integradora de las capacidades, habilidades, alcances, sentimientos, actitudes, límites y deficiencias, lo cual se ve reflejado en una autoaceptación e identidad. Así que, la autoconfianza se presenta como un factor que brinda seguridad en la persona facilitando su desarrollo social.

Cuando la autoconfianza se basa en idealizaciones internas de lo que "debe ser" y excesivas precauciones para no correr riesgos, impide que en situaciones donde se requiera defender sus derechos, sentimientos, opiniones e inconformidades prefiera mantenerse al margen y pasivo por no buscarse problemas o creer que siempre "tiene que ser tolerante" por que así "debe ser".

---

<sup>19</sup> Tal como se explica en la página 28 de este documento.

Las subcategorías de baja autoconfianza se observan en conductas que tiene que ver con:

- Timidez, vergüenza, pasividad, etc.
- Retraimiento.
- Respuestas en forma de pregunta.

Específicamente los resultados que arrojó el registro observacional de la conducta fueron los siguientes:

Tabla 2. Frecuencias en cada categoría del registro observacional de la conducta

CATEGORÍAS					
	ANSIEDAD	BAJA AUTOESTIMA	BAJA AUTOCONFIANZA	PENSAMIENTOS IRRACIONALES	TOTAL
Jul-03	10	8	12	6	36
Jul-10	11	10	10	7	38
Jul-17	11	12	13	8	44
Jul-24	10	10	12	6	38
Jul-31	10	9	13	6	38
ago-07	11	10	10	7	38
					232

Los registros fueron levantados por sólo un observador debido a la imposibilidad de que otros pudieran colaborar<sup>20</sup>. Esta situación implicó la carencia de una comparación entre las observaciones de dos o más personas que registrarán la frecuencia de los comportamientos objeto y así obtener un nivel de

<sup>20</sup> De acuerdo a políticas de la empresa y del sindicato de Pemex sólo fue posible incluir a un participante que no formara parte del grupo al que era dirigido el taller. Dicho taller se tituló "Integral para Cabos".

confiabilidad inter-observadores. Este problema se resolvió con la decisión de que el mismo observador levantara un registro cada semana e hiciera una comparación entre los datos obtenidos. Lo cual permitió obtener una confiabilidad intra-observador<sup>21</sup>; buscando que el grado de acuerdo o coincidencia entre los registros totales representaría el nivel de confiabilidad.

Para obtener el porcentaje de confiabilidad intra-observador se utilizó la siguiente formula:

$$C: \frac{\text{Número total de acuerdos}}{\text{No. total acuerdos} + \text{No. total desacuerdos}} * 100$$

Lo que demostró el resultado al aplicar la formula fue que el nivel de confiabilidad en el registro se ubicó en el 66%.

Una vez obtenido el nivel de confiabilidad<sup>22</sup> se concluyó que sí existían comportamientos no asertivos en los mandos medios, lo cual indicaba que esto facilitaría una tendencia a responder de una manera no-assertiva a las situaciones que se presentan en las relaciones interpersonales con sus subordinados.

<sup>21</sup> La confiabilidad intra-observador, según Sampieri (1991), se utiliza cuando se dispone de solo un observador y permite observar las diferencias entre los resultados de las mismas conductas registradas en tiempos distintos. Éste y los demás análisis estadísticos se hicieron con el apoyo de excel.

<sup>22</sup> Es importante señalar que se está consciente del bajo porcentaje de confiabilidad en las mediciones; sin embargo, se consideró que no se podía dejar de obtener este valor aún cuando el procedimiento haya sido limitado, ya que es uno de los criterios que debe cubrir toda medición.

c) Cuestionario de asertividad: Con el afán de otorgar evidencias que permitieran avalar de una manera conjunta el problema a investigar se recurrió también a la elaboración de un cuestionario que, al aplicarlo a la población ya especificada, brindara la oportunidad de reforzar la afirmación sobre la carencia de habilidades asertivas en los mandos medios del Departamento de limpieza y maniobras de Pemex.

Con la aplicación del cuestionario se buscó identificar alguna tendencia a emitir comportamientos no-asertivos siempre y cuando se observara un déficit en la puntuación de todas las categorías con respecto a la esperada. Los puntajes se trabajaron independientemente en cada categoría, es decir, se obtuvieron los promedios correspondientes para la ansiedad, autoestima, pensamientos irracionales y autoconfianza.

El cuestionario aplicado (anexo 3) está integrado por 24 reactivos presentados en forma de afirmaciones, las cuales son evaluadas por los sujetos de acuerdo con su posición y responden con: **definitivamente sí, probablemente sí, indeciso<sup>23</sup>, probablemente no, definitivamente no**. El cuestionario fue construido<sup>24</sup> con base en cuatro categorías a medir: ansiedad, autoestima, pensamientos irracionales y autoconfianza, con seis afirmaciones para cada una (tres positivas y tres negativas). Se otorgó 5 como la máxima puntuación a las respuestas que representaron una predisposición favorable a emitir conductas asertivas y una puntuación mínima de 1 a las desfavorables.

---

<sup>23</sup> En el caso de este primer cuestionario se utilizó la opción neutra con malos resultados.

<sup>24</sup> Cabe señalar que para la elaboración de dicho instrumento no se contó con el tiempo suficiente, ya que para solicitar su aplicación a las autoridades correspondientes en Pemex era necesario presentarlo lo antes posible para su visto bueno; sin embargo, fue posible realizar un breve piloteo y la consulta a un experto en materia de asertividad y diseño de instrumentos para corregir los errores que aparecieron.

El procedimiento para validar este cuestionario fue el mismo que se utilizó para el cuestionario "mejorado", descrito anteriormente.

En cuanto a la obtención de la confiabilidad se aplicó la técnica de mitades partidas a todo el instrumento, lo que arrojó un coeficiente de **0.67** con margen de error del 0.05 y 15 grados de libertad. Como la correlación calculada fue mayor a **0.48** (correlación teórica) se concluye que sí existe correlación entre ambas partes del cuestionario en un nivel moderado.

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento se presentan en las siguiente tabla:

Tabla 3. Comparación de promedios de respuestas observadas y esperadas en cada categoría

CATEGORÍAS	PROMEDIO DE RESPUESTAS OBSERVADAS	PROMEDIO DE RESPUESTAS ESPERADAS
Pensamientos Irracionales	4	5
Ansiedad	3.2	5
Autoestima	3.6	5
Autoconfianza	4.2	5

Como se puede observar existe una diferencia entre el promedio de respuesta presentada por la población y el esperado, lo cual representaría un déficit de respuestas favorables para la asertividad; sin embargo, antes de una interpretación contundente fue necesario aplicar una prueba "t" estadística para verificar si dicha diferencia era significativa.

El análisis estadístico aplicado a cada categoría demostró que la diferencia entre ambos promedios era significativa, con un margen de error del 0.05

De manera que, con base en los resultados y su análisis se concluyó que las puntuaciones promedio de la población están significativamente por debajo del promedio esperado. Lo que indica una predisposición en las personas para comportarse de una forma no-assertiva en sus relaciones interpersonales.

Con base en lo arrojado por la encuesta, el registro y el cuestionario se pudo afirmar que:

1.-Existían pruebas de la predisposición de los mandos medios para emitir respuestas agresivas hacia los domésticos en forma de insultos, regaños injustificados y amenazas. Evidenciándose esto por la falta de habilidad de los jefes inmediatos para actuar ante situaciones difíciles, la escasa habilidad para comunicarse adecuadamente, la incompetencia para lograr relaciones interpersonales satisfactorias con sus subordinados y el abuso de poder.

2.-Existían comportamientos relacionados con la ansiedad, baja autoestima, baja autoconfianza y pensamientos irracionales en los mandos medios, lo que indicaba que esto facilitaría una tendencia a responder de una manera no-assertiva o agresiva a las situaciones que se presentan en las relaciones interpersonales con sus subordinados.

Una vez diagnosticado el problema se procedió a iniciar todos lo preparativos correspondientes para la impartición del taller de asertividad.

#### B. Taller de asertividad.

En los siguientes párrafos se describe el proceso de realización del taller de asertividad.

- a) En enero de 1997 se celebró la reunión con autoridades del Departamento de recursos humanos de Usica para la presentación de los resultados del diagnóstico. En esta reunión también se presentó un documento donde se explicaban los objetivos, contenidos y beneficios del taller de asertividad, complementado por una exposición del que escribe sobre la conveniencia de recurrir a este taller como alternativa de solución al problema diagnosticado.
- b) Una vez aceptada la propuesta iniciaron los trámites administrativos que se requerían para la programación del taller. Cabe señalar que este proceso duró 4 meses tiempo que se aprovechó para la preparación de materiales didácticos y el diseño del programa de actividades para cada sesión (anexo 4).
- c) El 14 de abril del mismo año el jefe del Departamento de limpieza y maniobras autoriza la participación de sus trabajadores en el taller de asertividad. Una vez establecidas las fechas del taller se procedió a impartirlo a 20 participantes.
- d) Por razones de espacio, horario y cargas de trabajo la aplicación del taller se dió en dos momentos a toda la población. El primer grupo de 11 personas recibió el taller del 12 al 16 de mayo de 1997 de 12:30 a 14:30 horas. El segundo la semana del 26 al 30 de mayo a 9 personas en el mismo horario.
- e) Ambos momentos del taller tuvieron una duración de 10 hrs repartidas en 5 sesiones de 2 hrs. diarias, de manera que se cubrió a toda la población en 2 semanas.
- f) La selección de las personas para el primer o segundo momento del taller dependió de las cargas de trabajo y vacaciones de los participantes.

- g)** Al inicio del taller se procedió a la aplicación del cuestionario mejorado (pretest) con el objetivo medir las habilidades asertivas al grupo de trabajo antes de darles el tratamiento y así se obtuvieron los primeros puntajes.
- h)** Durante el taller, el facilitador del aprendizaje debió otorgar las condiciones necesarias que permitieran al grupo aprender algunos de los factores que están involucrados con la emisión de conductas asertivas, no-asertivas y agresivas; así como presentar algunas técnicas comunicativas que facilitarían la adquisición de habilidades asertivas, cuyo objetivo era contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales en su trabajo por medio de ensayos comportamentales y cognitivos.
- i)** Una vez concluido el taller se procedió a la aplicación del postest (cuestionario mejorado) al grupo de trabajo y se obtuvieron los segundos puntajes que se cotejaron con los primeros.

## **6.- Prueba estadística utilizada**

Los estadísticos utilizados para comparar los datos recogidos en el pretest y postest estuvieron dirigidos a encontrar diferencias significativas entre las medias en un nivel ordinal, contemplando una población menor a 30 y que proviene de una distribución normal. La prueba utilizada fue una "t" de Student para diferencia de medias.

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS,  
ANÁLISIS ESTADÍSTICO,  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## RESULTADOS

A continuación se describen los resultados arrojados por el pretest y el postest, y el análisis estadístico que se realizó. Después, con el fin de observar la consistencia del cuestionario, se presenta una comparación del coeficiente de confiabilidad obtenido en las tres aplicaciones del instrumento "mejorado"<sup>25</sup> (piloteo, pretest y postest). Por último, aparecen las conclusiones que se desprenden del trabajo.

La siguiente tabla presenta los resultados del pretest y postest:

Tabla 4. Comparación en el pretest y postest de las medias conductuales, la desviación estándar y el número de sujetos en cada categoría

	ANSIEDAD		DESASOSIEGO		ZOSOBRA		PREOCUPACIÓN	
	PRETEST	POSTEST	PRETEST	POSTEST	PRETEST	POSTEST	PRETEST	POSTEST
$\bar{X}$ conductual	2.5	2.7	2.8	3	2.6	2.9	2.9	3.1
S	0.4	0.4	0.5	0.4	0.3	0.3	0.6	0.5
N	20	20	20	20	20	20	20	20

La tabla proporciona la siguiente información:

### Ansiedad

En esta categoría que contempla la tensión emocional, desasosiego, zozobra, congoja y la preocupación de estar en peligro, los participantes

<sup>25</sup> Véase página 47 de este documento.

obtuvieron una media en el pretest de 2.5 . En el postest presentaron una media de 2.7, indicando una diferencia en los promedios. Lo que significó una ganancia<sup>26</sup>, es decir, un mayor número de respuestas que indicaron menos tensión emocional, zozobra, etcétera.

#### Autoconfianza

En esta categoría que mide timidez, vergüenza, pasividad y retraimiento los participantes en el pretest presentaron una media de respuesta del 2.8 . En el postest los participantes arrojaron una media de 3.0 , esta diferencia en los resultados significó que después del taller hubo en los participantes una ganancia de respuestas que demostraron más autoconfianza.

#### Pensamientos irracionales

En lo que respecta a la observación de los juicios sobrevalorados o devaluados de uno mismo y de las creencias infantiles los participantes en el pretest obtuvieron una media de 2.6 y en el postest arrojaron una media de 2.9, esta diferencia de medias significó una ganancia de respuestas racionales en los participantes después del taller.

#### Autoestima

En cuanto a las opiniones que tienen la personas de sí mismas y de lo que les rodea manifestaron una media en el pretest de 2.9 y en el postest de 3.1, esta diferencia en los resultados significó que también hubo un mayor número de respuestas que demostraron una autoestima alta.

---

<sup>26</sup> Recuérdese que un incremento en la puntuación significaba una conducta más asertiva.

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para determinar si las diferencias observadas entre los resultados del pretest y los del postest en cada categoría eran significativas se procedió a aplicar la prueba t de Student. El análisis arrojó los datos que aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Resultados en el pretest, postest y su referente teórico y calculado en cada categoría

CATEGORÍAS	$\bar{x}$ PRETEST	$\bar{x}$ POSTEST	t TEÓRICA	t CALCULADA
ANSIEDAD	2.5	2.7	1.306	3.95
PENSAMIENTOS IRRACIONALES	2.6	2.9	1.306	4.21
AUTOCONFIANZA	2.8	3	1.306	1.4
AUTOESTIMA	2.9	3.1	1.306	1.14

$$gl = n_1 + n_2 - 2$$

$$\alpha = 0.10$$

En las categorías de ansiedad, pensamientos irracionales y autoconfianza el análisis estadístico demostró que la diferencia entre la media del pretest y la del postest es significativa, ya que la t calculada fue mayor a la teórica, de manera que si existe un incremento en las respuestas promedio de los participantes en estas categorías.

Sin embargo, en la categoría de autoestima la diferencia entre el postest y pretest no resultó significativa, ya que la t calculada fue menor que la teórica. De

manera que no se tuvo evidencia de un incremento significativo de respuestas que demostraran una autoestima alta en los participantes después del taller.

En el apartado de conclusiones de este trabajo se hablará de los factores que pudieron haber intervenido en la obtención o no de diferencias significativas, no sin antes llevar a cabo una comparación de coeficientes de confiabilidad en las mediciones.

## COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO EN PILOTEO, PRETEST Y POSTEST

A fin de fundamentar las conclusiones a las que se llegó en la presente investigación se llevó a cabo una observación del cuestionario en sus tres momentos de aplicación. Las observaciones son las siguientes:

Tabla 6. Comparación de coeficientes de confiabilidad en el piloteo, pretest y postest y la correlación teórica en cada categoría

CATEGORÍAS	PILOTEO	PRETEST	POSTEST
ANSIEDAD	0.8	0.3	0.7
AUTOCONFIANZA	0.7	0.6	0.7
PENSAMIENTOS IRRACIONALES	0.9	0.3	0.3
AUTOESTIMA	0.8	0.8	0.6
CORRELACIÓN TEÓRICA	gl= n-1 n=7 $\alpha = .05$ 0.7	gl= n-1 n= 20 $\alpha = .05$ 0.4	gl= n-1 n= 20 $\alpha = .05$ 0.4

Como se puede observar en la medición de la categoría de ansiedad las aplicaciones que se mostraron consistentes fueron la del piloteo y la del postest con un coeficiente calculado mayor al teórico. En cambio el pretest arrojó un coeficiente calculado muy inferior a las aplicaciones ya mencionadas y por debajo del coeficiente teórico. De manera que, las conclusiones que surgen de los resultados obtenidos por los participantes en el pretest y postest en esta categoría son limitadas.

La categoría de autoconfianza fue consistente en las tres aplicaciones y el coeficiente calculado siempre fue mayor al teórico en cada una de ellas, aún cuando el número de los sujetos en el piloteo y el pretest-postest fue distinto. De manera que las conclusiones que se mencionan adelante sobre la autoconfianza de los participantes antes y después del taller tienen un rasgo confiable de certeza.

En lo que se refiere a los pensamientos irracionales se observa una inconsistencia en el coeficiente de confiabilidad entre la aplicación del piloteo y la del pretest-postest. En la aplicación del piloteo el coeficiente calculado se muestra mayor al teórico lo que habla de una buena correlación entre esos puntajes, pero muy elevado el calculado con respecto al del pretest-postest. En la aplicación antes y después del taller el cuestionario arrojó el mismo coeficiente calculado, lo que habla de una consistencia entre estas dos; sin embargo, este coeficiente resultó menor al teórico, así que las conclusiones que surgen de los resultados en esta categoría deben ser tomados con reserva.

La categoría autoestima obtuvo un nivel aceptable de consistencia calculada en las tres aplicaciones y resultó mayor en cada una con respecto a la teórica. Así que las conclusiones sobre la opinión que tengan los participantes de sí mismos antes y después del taller poseen un sustento confiable.

## CONCLUSIONES

Una vez expuesto los resultados de la investigación y aclarada su confiabilidad y validez se concluye lo siguiente:

- Con algunas reservas es posible afirmar que el promedio de respuesta emitido por las personas después del taller en la categoría de ansiedad, fue significativamente mayor al mostrado por el pretest, esto significa que hubo evidencia de un incremento de juicios que demostraron menos ansiedad.

El incremento de respuestas con menor ansiedad es el resultado de una revisión, modificación, diversificación, y construcción de esquemas cognitivos en los participantes. De manera que en el taller de asertividad se propiciaron las condiciones necesarias con documentos referidos a los temas, exposiciones del facilitador, actividades grupales, videocintas, etcétera, para facilitar el aprendizaje de técnicas que permiten reducir los niveles de ansiedad.

De esto se infiere que el comportamiento de los mandos medios probablemente se manifestará más libre de preocupaciones exageradas sobre su propia salud, sobre el futuro, sociedad, familiar y el trabajo. Según Rimm y Masters (1981) esto provocará que los sujetos adquieran una mayor capacidad para concentrarse y mejorar su atención.

Aun cuando la manifestación de expresiones con un mínimo de ansiedad no es garantía para relacionarse adecuadamente, sí es una condición que influye para facilitarla. De esto se deriva que los mandos medios poseen una condición que facilitará la emisión de conductas asertivas con sus trabajadores.

- En los resultados obtenidos del análisis estadístico en la categoría de autoconfianza se observó un incremento en las respuestas promedio, es decir, las personas mostraron evidencia de haber generado un juicio distinto al mostrado antes del taller y que este cambio tiende a una respuesta asertiva

según lo plasmado en el cuestionario. De acuerdo con Ausubel (1968) \_citado por Novak 1978\_ significa que en los participantes se generaron nuevos esquemas cognitivos como resultado de la interacción con nuevos objetos de conocimiento adquiridos durante el taller, los cuales se manifiestan en juicios y existe la posibilidad de que los nuevos esquemas se incorporen a la vida cotidiana y laboral de los participantes.

Del punto anterior se infiere que los mandos medios adquirieron una mayor autoconfianza al conocer los factores que inciden en la emisión de conductas agresivas, los derechos asertivos y al ejercitar técnicas asertivas por medio de ensayos comportamentales. Y tal como lo menciona Lange y Jakubowski (1978) la reestructuración cognitiva de la forma de pensar en situaciones inciertas tiende a decisiones asertivas. Así que se esperaba una mejoría significativa en la relaciones interpersonales con sus subordinados.

- Al respecto de los pensamientos irracionales se puede afirmar, con cierta reserva, que se mostró una diferencia en las emisiones de los participantes y que ésta tiende a hacia un mayor número de respuestas que indican ideas racionales después del taller, según los datos del cuestionario.

Del punto anterior se desprende que los participantes en el aula entraron en el proceso de elaboración y selección cognitiva de la información recibida, acerca de los pensamientos irracionales y la asertividad, para relacionarla con sus conocimientos previos y generar otros juicios o conceptos que les permitirán comportamientos nuevos.

Los nuevos comportamientos funcionarán como refuerzo para los juicios racionales y las consecuencias perturbadoras probablemente desaparecerán y eventualmente dejarán de presentarse otras veces. Según Alberti y Emmons (1993) el pensamiento y el comportamiento actúan como un "péndulo" que realimenta el proceso del desarrollo personal; esto va permitir que el comportamiento de los mandos medios adquiera un matiz más racional y sean

capaces de entablar relaciones satisfactorias con sus trabajadores.

- Por otra parte, el análisis estadístico, al mostrar que la categoría de autoestima no observa ningún cambio significativo en las respuestas de los mandos medios después del taller indica que estos al menos se mantuvieron en el mismo nivel.

De manera que, el taller de asertividad no fue lo suficientemente poderoso para generar cambios cognitivos en los participantes en cuanto a su autoestima.

Sobre esta falta de impacto del taller en los mandos medios se puede inferir que no hubo las condiciones pertinentes en el taller que generaran una reestructuración cognitiva en la autoestima.

- Sin embargo, también se concluye que si bien no hubo un aumento significativo en las respuestas promedio que mostraran una mayor autoestima, es pertinente resaltar que tampoco disminuyeron; es decir, que el taller al menos no produjo efectos iatrogénicos.

El comportamiento de los mandos medios seguirá matizado con una deficiente opinión de sí mismos y en esa medida expresará su opinión del mundo que le rodea. Esta tendencia no será una condición pertinente para la emisión de conductas asertivas, ya que según Maslow (1988) -citado por Castro 1996- la opinión que tienen las personas con respecto a sus derechos personales probablemente influirán de forma significativa en su comportamiento.

- No se descarta la incidencia de variables externas que pudieran intervenir en las respuestas de las personas durante el taller; ya que no hubo un grupo control que sirviera como referente para la afirmación de que cualquier diferencia en la variable dependiente entre los dos grupos proviene única y exclusivamente de la variable independiente.

El no incluir un grupo control en el diseño de la investigación se debió a que hacerlo representaba tener problemas con las autoridades de USICA por reunir a trabajadores que formarían parte de un grupo que no recibiría ningún taller y

por lo tanto ningún beneficio y sí el descuido de las áreas de trabajo.

Sin embargo, el haber trabajado con un sólo grupo permitió que éste fuera su propio control.

- Por otra parte, sobre la falta de consistencia de los resultados en la comparación de la confiabilidad del piloteo, del pretest y el postest se infiere una debilidad en el instrumento, es decir, existe un problema de construcción; lo cual brinda la oportunidad de seguir trabajando en su mejoramiento, ya que todo cuestionario es perfectible.
- Esta investigación sólo observó y pretendió mejorar una parcela de todo el problema que existió (o existe) en el Departamento de limpieza y maniobras de la Usica esperando que un cambio afectara a todo el sistema, sin embargo, el trabajo no ha terminado, ya que se hace necesario seguir dando talleres a la población, probando cuestionarios más confiables y válidos para obtener y mantener los resultados esperados.
- Por último, como  $t$  calculada resultó mayor que  $t$  teórica en las categorías de ansiedad, pensamientos irracionales y autoconfianza se acepta la hipótesis de la investigación y se afirma que sí existe un incremento significativo de respuestas asertivas en el pretest. Es decir, el impartir un entrenamiento asertivo a los trabajadores incrementó sus respuestas asertivas aún cuando en la categoría de autoestima se hayan mantenido igual, ya que las conductas nuevas que se generen como resultado de menos ansiedad, de pensamientos más racionales y de una alta autoconfianza es posible que propicien nuevas estructuras cognitivas y repercutan en la emisión de respuestas asertivas. Y al emitir conductas asertivas intrínsecamente generarán otros nuevos comportamientos que favorecerán la autoestima de los trabajadores toda vez que se dé un seguimiento de talleres asertivos a estos.

## RECOMENDACIONES

Para la unidad donde se realizó la investigación:

- Ya que el taller de asertividad pretendió generar un cambio de comportamiento en las personas que participaron y que éste fuera transferido a sus relaciones interpersonales con los subordinados, no se puede asegurar la permanencia del nuevo comportamiento si el medio donde regularmente se desenvuelven las personas facilita las condiciones para emitir comportamientos agresivos. Ante esta situación se hace necesario reforzar los nuevos comportamientos adquiridos por las personas a través de otros talleres sobre asertividad que se impartan periódicamente a los mandos medios. Sólo de esta forma se puede enfrentar al medio, pues de lo contrario el impacto del curso será temporal.
- Los proyectos de detección de necesidades de capacitación que se elaboran en el Departamento de capacitación y productividad requieren de cuestionarios confiables y válidos que permitan diagnosticar con certeza los problemas y necesidades, de manera que se recomienda una planeación pertinente y anticipada de los instrumentos con preguntas cerradas. Y se menciona preguntas cerradas, ya que es el formato más adecuado a las características de la población y ritmos de trabajo, además de que la codificación de respuestas, la validación del instrumento, la obtención de la confiabilidad y el análisis de resultados se realizan de manera más expedita.

En general:

- Se destaca la importancia de que el diseño de investigaciones con grupo control brinda una mayor certeza al atribuirle a la variable independiente el cambio observado en la dependiente. Así que la continuación de este estudio buscará incluir en su diseño un grupo control.
- También se recomienda para la continuación de este trabajo el establecimiento, en el programa de actividades del taller de asertividad, de mayor tiempo de duración en cada sesión, ya que las dos horas por sesión que duró el taller no fueron suficientes para que el participante practicara las técnicas asertivas en las simulaciones programadas. Sin embargo, tampoco se recomienda un tiempo mayor a cuatro horas por sesión, ya que resultaría tedioso para las personas.
- Por otra parte se resalta el valioso aporte del registro de conducta y se recomienda su utilización como herramienta en la recogida de datos por su carácter no obstrusivo.
- Lo que aquí se presentó, como ya se dijo, nada más es un acercamiento al problema de la falta de asertividad en los mandos medios de la Usica, por lo que se hace necesario abrirse y dirigir esfuerzos para indagar sobre las relaciones que se establecen o pueden establecerse entre las categorías de autoconfianza y autoestima, ya que se observa una aparente consistencia entre éstas en las tres aplicaciones del cuestionario. De manera que se abre la posibilidad de realizar estudios diagnósticos que permitan conocer tal realidad o desecharla.

Como punto final cabe decir que la realización de este trabajo representó una gran experiencia para el autor de estas líneas al enriquecerse con la asertividad como forma para manifestarse al mundo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aduna, M. A., Bolaños, D.J. (1990). Curso para reducir la ansiedad ante la participación en grupo. México: Trillas.
- Aguilar, K. E. (1987). Asertividad: sé tu mismo sin sentirte culpable. México: PAX.
- Aguilar, R. N. (1995). TESIS: La estandarización de la Escala de Asertividad de Michelson y Wood en una muestra mexicana de niños de 8 a 16 años. México: UNAM.
- Alberti, R. E. , Emmons, M. L. (1993). Yo soy de dueño de mi vida. México: PAX.
- Alwood, J. (1980). An Analysis of communicative action, en: Ricci B.P., Zani B. (1990). La Comunicación como Proceso Social. México: Grijalbo.
- Castro, E.A. (1996). Desarrollo Humano. México: ISSSTE.
- Ellis, A. (1961). Una guía de la Terapia Racional Emotiva. Prentice Hall.
- Fernández, M. (1974). Abordaje Teórico y Clínico del Adolescente. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Gutiérrez, F.M.R. (1994). TESINA: Asertividad, herramienta para mejorar la calidad de vida. México: UNAM.
- Jiménez, M.L. (1995). TESIS: La influencia de la autoestima y asertividad en un programa de educación sexual en la actitud hacia la sexualidad y los métodos anticonceptivos. México: UNAM
- Kerlinger, F. (1991). Investigación del comportamiento. México: Mc. Graw-Hill.
- Lange, A., Jakubowski P. (1978) Responsible Assertive Behavior, Cognitive. Behavioral, Procedures for Trainers. Illinois: Research Press. Co. en: Gutiérrez, F.M.R. (1994). TESINA: Asertividad, herramienta para mejorar la calidad de vida. México: UNAM.

- Lazarus, A. (1973). Terapia Conductista. Buenos Aires: Paidós.
- Martínez, A. (1993). Asertividad. México: ISSSTE.
- Maslow, A. (1988). El hombre autorrealizado. México: Kairós.
- McGuigan, F.J. (1971). Psicología Experimental: enfoque metodológico. México. Edit. Trillas.
- Morales, M., del Villar, L. (1982). Una Breve Introducción al Entrenamiento Asertivo. México: ENEP Zaragoza UNAM.
- Novak, J. (1978). El proceso de Aprendizaje y la Efectividad de los Métodos de Enseñanza. México. Revista: Perfiles Educativos No. 1 pp. 10-31 CISE UNAM.
- Pavón, A. A. (1994). TESIS. Asertividad: un entrenamiento dirigido a profesores de primaria. México UNAM ENEP Iztacala.
- Ricci, B.P., Zani B. (1990). La Comunicación como Proceso Social. México: Grijalbo.
- Rich, A.R. y Schroeder H.E. (1976). Aspectos Investigativos del Entrenamiento en Asertividad. Research Issues in Assertiveness, Training Psychological Bulletin, 83, 6.
- Rimm, D.C., Masters, J. (1981). Terapia de la Conducta. México: Trillas.
- Rodríguez, E.M., (1989). Manejo de conflictos. México: Manual Moderno.
- Rodríguez, E.M., Serralde, M. (1991). Asertividad para negociar. México: Mc. Graw-Hill.
- Sampieri, R., Fernández, C., Bapista, L. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc. Graw-Hill.
- Thorndike, L. R. (1989). Psicometría Aplicada. México: LIMUSA.
- Watzlawick, P. (1983). Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Ed. Herder.
- Zuanelli, S.E. (1981). La competencia comunicativa. Turín: Boringhieri. en: Ricci, B.P., Zani B. (1990). La Comunicación como Proceso Social. México: Grijalbo.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

# **ANEXO 1**

**UNIDAD DE SERVICIOS INTEGRADOS DEL CENTRO ADMINISTRATIVO  
SUPERINTENDENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO (NO REQUIERE ESCRIBIR SU NOMBRE), POR LO QUE AGRADECEREMOS LO CONTESTE CON TODA SINCERIDAD. LA INFORMACIÓN QUE AQUÍ SE OBTENGA SERÁ MANEJADA CONFIDENCIALMENTE.

INDIQUE CON UNA "X" LA OPCIÓN QUE MEJOR LO DESCRIBA A USTED

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1.- CUANDO HABLO EN PÚBLICO ME SUDAN EN EXCESO LAS MANOS				
2.- TENGO DESCONFIANZA DE MIS JUICIOS				
3.- ME SIENTO AL NIVEL DE LAS DEMAS PERSONAS				
4.- LO MEJOR ES ENFRENTAR LAS DIFICULTADES				
5.- PIENSO QUE NO TENGO DERECHO A REPLICAR				
6.- LA OPINIÓN DE LOS DEMAS ES MÁS IMPORTANTE QUE LA MÍA				
7.- ES DIFÍCIL DEJAR DE TENER ERRORES				
8.- NO PADEZCO DE PALPITACIONES O TAQUICARDIA				
9.- NO HE TENIDO LA SENSACION DE UN NUDO EN LA GARGANTA				
10.-NO TENGO DIFICULTAD PARA MANTENER LA MIRADA CUANDO HABLO CON ALGUIEN				
11.-PIENSO QUE LOS DEMÁS ME HACEN A UN LADO				
12.-LAS COSAS TIENEN QUE SALIR SIEMPRE BIEN				
13.-CUANDO HAY UN DEBATE ME GUSTA DAR MI OPINIÓN				
14.-MEREZCO EL RESPETO DE LOS DEMÁS				
15.-MI DESTINO ES SER INFELIZ				
16.-ME HE SENTIDO ALTERADO				
17.-VIVO CON MUCHAS PREOCUPACIONES				
18.-FREENTE A LO QUE CONSIDERO INJUSTO ME GUARDO MI INCONFORMIDAD				
19.-SOY DIGNO DE SER AMADO				
20.-NO SIEMPRE SE PUEDE ACTUAR BIEN				
21.-ME ALTERO SI ALGUIEN ME OBSERVA TRABAJANDO				
22.-PIENSO QUE ME CUESTA TRABAJO ENTENDER LAS COSAS				

## PEMEX

## USICA

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
23.-NO ES POSIBLE SER UNA PERSONA PERFECTA				
24.-NO ME HE SENTIDO TENSO				
25.-NO HE TENIDO SENSACIONES DE AHOGO				
26.-PUEDO EXPRESAR AMOR Y AFECTO ABIERTAMENTE				
27.-SIENTO FRUSTRACION POR LO QUE HE LOGRADO				
28.-ES FATAL CUANDO ME EQUIVOCO				
29.-TENGO CONFIANZA EN MI JUICIO				
30.-ME SIENTO INTEGRADO A LOS DEMÁS				
31.-ES MEJOR REHUIR A LAS DIFICULTADES				
32.-HE TENIDO LA SENSACION DE UN NUDO EN LA GARGANTA				
33.-HE SENTIDO PALPITACIONES O TAQUICARDIA				
34.-EN UNA DISCUSIÓN O DEBATE EVITO DAR MI OPINIÓN				
35.-PIENSO QUE NO ME CUESTA TRABAJO ENTENDER LAS COSAS				
36.-NO ES MI DESTINO SER DESDICHADO				
37.-TENGO DIFICULTAD PARA MANTENER LA MIRADA CUANDO HABLO CON ALGUIEN				
38.-ME SIENTO MENOS QUE LOS DEMÁS.				
39.-NO ES TAN GRAVE CUANDO ME EQUIVOCO				
40.-CUANDO HABLO EN PUBLICO ME SIENTO TRANQUILO				
41.-NO VIVO CON PREOCUPACIONES				
42.-ANTE SITUACIONES DIFÍCILES MANIFIESTO MI INCONFORMIDAD				
43.-NO SOY DIGNO DE SER AMADO				
44.-DEBO ACTUAR MEJOR QUE LOS DEMÁS				
45.-NO ME ALTERO SI ALGUIEN ME OBSERVA TRABAJAR				
46.-SIENTO SATISFACCIÓN POR LO QUE HE LOGRADO				
47.-ES IMPERDONABLE TENER ERRORES				
48.-HE TENIDO SENSACIONES DE AHOGO				
49.-ME HE SENTIDO TENSO				
50.-SE ME ES DIFÍCIL EXPRESAR AMOR Y AFECTO ABIERTAMENTE				
51.-MI OPINIÓN ES TAN IMPORTANTE COMO LAS OTRAS				
52.-NO SIEMPRE LAS COSAS SALEN BIEN				
53.-PIENSO QUE NO MEREZCO EL RESPETO DE LOS DEMÁS				
54.-NO ME HE SENTIDO ALTERADO				
55.-TENGO QUE SER UNA PERSONA PERFECTA				
56.-PIENSO QUE TENGO DERECHO A REPLICAR				

## **ANEXO 2**

**UNIDAD DE SERVICIOS INTEGRADOS DEL CENTRO ADMINISTRATIVO  
SUPERINTENDENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

**REGISTRO OBSERVACIONAL DEL COMPORTAMIENTO**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TIEMPO						FRECUENCIA DE RESPUESTAS
		10'	20'	30'	40'	50'	60'	
Ansiedad	Sudoración							
	Movimientos corporales estereotipados							
	Excitación en situaciones adversas							
						TOTAL		
Baja autoestima	Conductas que indiquen sumisión							
	Conductas verbales sin el pronombre "Yo"							
	Conductas verbales devaluatorias							
						TOTAL		
Baja autoconfianza	Tímidez, vergüenza, pasividad, etc.							
	Retraimiento							
	Respuestas en forma de pregunta							
						TOTAL		
Pensamientos irracionales	Conductas verbales:							
	reprobatorias							
	condenatorias							
	ilógicas							
					TOTAL			

OBSERVACIONES:

FECHA:

HORA:

## **ANEXO 3**

5

**UNIDAD DE SERVICIOS INTEGRADOS DEL CENTRO ADMINISTRATIVO  
SUPERINTENDENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD**

El siguiente cuestionario es anónimo (no requiere escribir su nombre), por lo que  
agradeceremos lo conteste con toda sinceridad.

FAVOR DE CIRCULAR EL NÚMERO QUE MEJOR LO DESCRIBA A USTED

1	Significa	DEFINITIVAMENTE SI
2	Significa	PROBABLEMENTE SI
3	Significa	INDECISO
4	Significa	PROBABLEMENTE NO
5	Significa	DEFINITIVAMENTE NO

- |     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1.  | Me resulta difícil tomar decisiones en mi trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.  | Frecuentemente evito hablar en mi trabajo por temor a equivocarme.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.  | Generalmente puedo decir cosas positivas de mi ante los demás.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.  | Se me dificulta decirle "no" a un trabajador cuando me hace una petición que considero inadecuada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.  | Siempre me va mal en mi trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.  | Todos en mi trabajo están en mi contra.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.  | Cuando hablo en público me sudan en exceso las manos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.  | Frecuentemente pienso que a nadie en mi trabajo le interesa lo que hago.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.  | Siento que merezco el reconocimiento de mi trabajo por mis jefes.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Cuando estoy nervioso (a) no puedo dejar de moverme.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**PEMEX****USICA**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Tengo la capacidad para solucionar los problemas que surgen en mi trabajo.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Me siento al nivel de las demás personas.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Pienso que siempre me va bien en mi trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Generalmente me siento muy preocupado (a) por las cosas malas que me pueden ocurrir.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Pienso que tengo derecho a proponer nuevas formas de trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Si siento que mi superior está siendo injusto conmigo se lo hago notar de una forma adecuada.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Siento que no sirvo para nada.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Cuando noto que un trabajador no realizó adecuadamente su labor le pido con firmeza que lo vuelva a realizar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Cuento con el apoyo de mis compañeros en el trabajo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Cuando hablo en público me siento tranquilo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Me siento menos que los demás.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Por lo regular no me preocupo por lo malo que pueda sucederme.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Si recibo un elogio siento que no lo merezco.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Frecuentemente me siento relajado.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## **ANEXO 4**



**PEMEX**

USICA

SECRETARÍA DE ENERGÍA  
DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE GASTOS Y FINANZAS  
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS  
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO  
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANTAS Y EQUIPOS  
DIRECCIÓN GENERAL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS Y OPERACIONES  
DIRECCIÓN GENERAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO Y LOGÍSTICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE VENTAS Y PROMOCIÓN

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL  
TALLER  
DE  
ASERTIVIDAD**

**JAI ME RODRIGUEZ LARA**

**ENERO 1987**

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER DE ASERTIVIDAD  
PEMEX USICA**

**SESIÓN 1**

ACTIVIDADES Y EJERCICIOS	PUNTOS DE LOGRO	OBJETIVOS	TIEMPO POR ACTIVIDAD	MATERIALES DIDÁCTICOS
a) Presentación del programa.	1a. Número de sesiones. 2a. Características de las primeras sesiones.	* Ubicar a los integrantes dentro del contexto del programa.	20 minutos	
b) Inauguración del curso por directivos correspondientes.	1b. Presentación. 2b. Objetivos del curso.	* Dar a conocer las características de la ansiedad y estrés. * Reafirmar la necesidad del autocuidamiento.	15 minutos	- Proyección de acetatos.
c) Introducción sobre las consecuencias del vivir en una ciudad como el D.F.	1c. Definición de estrés y ansiedad. 2c. Factores que inciden en la aparición del estrés y la ansiedad. 3c. Características del estrés y la ansiedad	* Reconocer que en la actualidad se vive en un constante estado de estrés y ansiedad. * Romper el hielo. * Dar cuenta de cómo se esta acostumbrado a interactuar.	15 minutos	
d) Dinámica.	1d. Diferentes formas de interactuar. 2d. La importancia de saber como interactuamos.			

## PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER DE ASERTIVIDAD PEMEX USICA

<p>e) Introducción sobre los aspectos de la personalidad que favorecen una interacción inadecuada.</p>	<p>1a. Definición de pensamientos irracionales. 2a. Definición de autoestima. 3a. Características de personas con sentimientos de inferioridad. 4a. Definición de baja tolerancia a la frustración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer como los pensamientos irracionales intervienen en las relaciones interpersonales.</li> <li>• Dar cuenta de los pensamientos irracionales como una deformidad de ideas que inciden en una interpretación irracional del mismo.</li> <li>• Reconocer como una baja autoestima reforzada con pensamientos irracionales provoca estados ansiosos de inseguridad y agresividad.</li> </ul>	<p>25 minutos</p>	<p>-Proyección de acetatos.</p>
<p>f) Dinámica.</p>	<p>1f. El darse cuenta de los pensamientos irracionales, autoestima y la inseguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los participantes hagan contacto consigo mismo y reconozcan sus pensamientos irracionales.</li> </ul>	<p>20 minutos</p>	
<p>• TAREA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar cuantas veces tenemos pensamientos irracionales durante el día.</li> <li>- Observar como facilmente emitimos respuestas agresivas.</li> <li>- Monitorearse, tener ejemplos escritos de comportamientos agresivos propios o ajenos que se hayan observado.</li> </ul>			

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER DE ASERTIVIDAD  
PEMEX USICA**

**SESIÓN 2**

<b>ACTIVIDADES Y EJERCICIOS</b>	<b>PUNTOS A TOCAR</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>TIEMPO POR ACTIVIDAD</b>	<b>MATERIALES AUXILIARES</b>
<p>a) Discusión de las tareas e incidentes.</p> <p>b) Introducción a la explicación del proceso de las conductas agresivas.</p> <p>c) Dramatización.</p>	<p>1a. Detección de pensamientos irracionales.</p> <p>2a. Dificultades que se presentaron.</p> <p>3a. Detección de conductas agresivas.</p> <p>4a. La importancia del cambio gradual.</p> <p>1b. Definición de las etapas de agresividad.</p> <p>2b. Explicación del cómo la ansiedad, el estrés, la baja autoestima y la inseguridad fomenta una conducta no asertiva: y cómo se tiende a responder de una forma agresiva.</p> <p>1c. Representación de situaciones que suceden en las áreas de trabajo con personas de mayor jerarquía.</p>	<p>* Conocer las etapas del proceso de la agresividad.</p> <p>* Reconocer los factores que se involucran en las conductas agresivas.</p> <p>* Reconocer la forma en que comúnmente nos relacionamos con los jefes en el trabajo.</p>	<p>15 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>30 minutos</p>	<p>- Proyección de acetatos.</p>

## PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER DE ASERTIVIDAD PEMEX USICA

<p>d) Presentación de la asertividad.</p>	<p>1d. Definición de asertividad. 2d. Características de una persona asertiva. 3d. Derechos asertivos. 4d. Tipos de respuesta asertiva. 5d. Componentes no verbales de la asertividad. 6d. Tono de voz del agresivo y del asertivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer las características de las personas asertivas.</li> <li>* Reconocer los derechos y los valores del ser humano, así como la fortaleza y autoestima que adquieren con la asertividad.</li> <li>* Reconocer la importancia de los mensajes no verbales y su congruencia con las conductas asertivas.</li> <li>* Dar cuenta de la extensa gama de tonalidades de voz a nuestra disposición.</li> <li>* Dar cuenta del cómo se esta haciendo uso del tono de voz.</li> </ul>	<p>40 minutos</p>	<p>- Proyección de acetatos.</p>
<p>*TAREA</p>	<p>1. Poner atención a la reacción de los demás cuando intencionalmente decimos algo y a la vez emitimos una respuesta no verbal contradictoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconocer la trascendencia de los mensajes verbales y no verbales.</li> </ul>		

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER DE ASERTIVIDAD  
PEMEX USUCA**

**SESIÓN 3**

ACTIVIDADES Y EJERCICIOS	PUNTOS A TOCAR	OBJETIVOS	TIEMPOS	MATERIALES
<p>a) Discusión de tareas e incidentes.</p> <p>b) Introducción a las técnicas asertivas.</p> <p>c) Proyección de video.</p>	<p>1a. Detección de respuestas de sí mismo y de la demás gente. 2a. La importancia de un cambio gradual. 3a. Destacar la importancia de la congruencia entre lo que se dice y se actúa.</p> <p>1b. Presentación y definición de las técnicas que se emplearan para la adquisición de conductas asertivas. - Disco rayado. - Banco de niebla. - Aserción negativa. - Compromiso viable. - Libre información y auto revelación.</p> <p>1c. Técnicas de respuestas asertivas.</p>	<p>* Que los participantes conozcan las técnicas asertivas aplicables en las relaciones interpersonales con jefes y subordinados.</p> <p>* Reforzar el aprendizaje de las técnicas. * Identificar el valor que brindan las técnicas asertivas para evitar la experimentación de sentimientos de culpa, ansiedad, etc. y observar el beneficio que otorga a las relaciones interpersonales.</p>	<p>15 minutos</p> <p>40 minutos</p> <p>30 minutos</p>	<p>- Proyección de acetatos.</p>

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER DE ASERTIVIDAD  
PEMEX USICA**

<p>d) Discusión sobre el video.</p>	<p>1d. Manifestaciones de los participantes acerca de la película. 2d. Destacar el beneficio personal que brindan las técnicas. 3d. Destacar su utilidad en el manejo de las relaciones interpersonales.</p>		<p align="center">15 minutos</p>	
<p>e) Ejercicio.</p>	<p>1e. Ejemplos de la técnica de disco rayado.</p>	<p>* Que los participantes apliquen la técnica del disco rayado al relacionarse con los demás, manteniendo una postura persistente sin enojarse ni levantar la voz.</p>	<p align="center">20 minutos</p>	
<p>*AREA</p>	<p>1. Utilizar la técnica del disco rayado con cualquier persona.</p>			

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER DE ASERTIVIDAD  
PEMEX USICA**

**SESIÓN 4**

<b>ACTIVIDADES Y EJERCICIOS</b>	<b>PUNTOS A GANAR</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>TIEMPO DE ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>
<p>a) Discusión de las tareas e incidentes.</p>	<p>1a. Comentar si hubo resultados positivos. 2a. Comentar si no hubo resultados. 3a. La importancia del cambio gradual.</p>		10 minutos	
<p>b) Ejercicio.</p>	<p>1b. Ejemplos de la técnica de banco de niebla.</p>	<p>* La reducción de la respuesta emocional negativa ante la crítica y aceptar tranquilamente los aspectos negativos y positivos de la propia personalidad al aplicar la técnica del banco de niebla.</p>	35 minutos	
<p>c) Ejercicio.</p>	<p>1c. Ejemplos que involucren la técnica de aserción negativa.</p>	<p>* Aceptación abierta del haber cometido un error sin afectar la autoestima al aplicar la técnica de aserción negativa.</p>	35 minutos	
<p>d) Ejercicio.</p>	<p>1d. Ejemplos de compromiso viable.</p>	<p>* Reconocer una alternativa de solución cuando ambos interlocutores se muestran asertivos al aplicar la técnica del compromiso viable.</p>	35 minutos	
<p><b>TAREA</b></p>	<p>1. Utilizar las técnicas en casa o el trabajo.</p>			

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER DE ASERTIVIDAD  
PEMEX USICA**

**SESION 5**

<b>ACTIVIDADES Y EJERCICIOS</b>	<b>PUNTOS A TOCAR</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>TIEMPO POR ACTIVIDAD</b>	<b>MATERIAL NECESARIO</b>
a) Discusión sobre las tareas.	1a. Comentar si hubo respuestas favorables.		15 minutos	
b) Dar y recibir elogios.	1b. Explicar que el dar y recibir elogios requiere de la aserción. 2b Ejemplos de como se responde a los elogios. 3b. Ejemplos de como se dan elogios no asertivamente. 4b. Aprendemos a dar más atención a la critica que al elogio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los participantes reconozcan el valor de dar elogios asertivamente.</li> <li>• Demostrar que la interacción positiva requiere de aserción.</li> <li>• Facilitar la interacción.</li> <li>• Promover en la participación el permitirse dar y recibir elogios.</li> </ul>	35 minutos	
c) Hacer y rechazar peticiones.	1c. El papel de la no aserción y agresión al hacer o rechazar peticiones. 2c. El efecto del "NO" solo. 3c. El efecto del "NO PUEDO". 4c. El papel y el compromiso al hacer peticiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los participantes valoren la importancia de ser directos al hacer y rechazar peticiones.</li> <li>• Que valoren la importancia de la autoconfianza.</li> </ul>	35 minutos	
d) La aserción sin explicación.	1d. La sobre explicación del no asertivo. 2d. Ejemplos. 3d. El "debo dar explicaciones". 4c. Ejemplos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar entre el "debo" explicar y el "deseo" explicar mi conducta.</li> </ul>	35 minutos	
e) Cierre del curso.	1e. Comentarios sobre el curso.			