



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL TRABAJO:
REPORTE EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
ESPECIALISTA EN SALUD EN EL TRABAJO

P R E S E N T A

CARLOS ALFREDO RANGEL CLARA

T U T O R

MAESTRO MARCO ANTONIO LEYVA PIÑA

G E N E R A C I Ó N

2 0 0 5 - 2 0 0 6

MEXICO D. F

12 DE ENERO DE 2010



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.

"Tu espíritu es el plumero de cualquier tela de araña.

Detrás de cada línea de llegada, hay una de partida.

Detrás de cada logro, hay otro desafío.

Mientras estés vivo, siéntete vivo.

Si extrañas lo que hacías vuelve a hacerlo.

No vivas de fotos amarillas....

Sigue aunque todos esperen que abandones.

No dejes que se oxide el hierro que hay en ti.

Haz que en vez de lástima, te tengan respeto.

Cuando por los años no puedas correr, trota.

Cuando no puedas trotar, camina.

Cuando no puedas caminar, usa el bastón.

¡Pero nunca te detengas! "

Madre Teresa de Calcuta

1910 - 1997

Cuando os eleváis por encima
de la alabanza y de la censura
y cuando vuestra voluntad,
como la voluntad de un hombre que ama,
quiere mandar en todas las cosas,
entonces asistís al origen de vuestra virtud.

Friedrich Wilhelm Nietzsche

1844 – 1900

DR. BALTAZAR RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

I N M E M O R I A M

AMIGO

MAESTRO

EJEMPLO A SEGUIR

Sólo las almas ambiciosas y tensas saben lo que es arte y lo que es alegría.

Filosofía general. Federico Nietzsche

Cuanto más libre y determinado es el individuo,
más exigencias tiene su amor;
por último, acaba por aspirar al superhombre,
porque todo lo demás no satisface su amor.

Así habló Zaratustra. Federico Nietzsche

Con amor y gratitud a mi familia:

Nicolás

María Guadalupe

Aarón

Marina

Alfredo

Anselma

Graciela

Mercedes

Humberto

Ernestina

Diego Armando

David Alejandro

Con cariño:

RITA

Quiero expresar mi agradecimiento

A la Doctora:

ALICIA QUIROZ GARCÍA

Al Maestro:

MARCO ANTONIO LEYVA PIÑÁ

Y a los Licenciados:

ANTONIO GARCIA AVALOS

LAURA DEL ROCIO PRIEGO ELIZALDE

La idea original y guía en el planteamiento del trabajo que aquí se presenta, así como sus enseñanzas, orientación y participación en la integración científica para formular los resultados obtenidos.

A todas aquellas personas, que de una u otra forma contribuyeron en mi formación como profesional y ser humano a lo largo de mi vida, les doy las gracias.

**“COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL TRABAJO:
REPORTE EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA”**

INDICE

RESUMEN ESTRUCTURADO	9
INTRODUCCIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
MARCO TEORICO	13
CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA	39
JUSTIFICACIÓN	58
OBJETIVOS	60
HIPÓTESIS	61
SUJETOS, MATERIAL Y MÉTODOS	62
RESULTADOS.	71
CONCLUSIÓN	87
DISCUSIÓN	91
COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFIA	101
ANEXOS	106

RESUMEN ESTRUCTURADO
“COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL TRABAJO:
REPORTE EN UNA EMPRESA METALMECANICA”

Rangel-Clara Carlos Alfredo¹

¹Medico Cirujano, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México.

Introducción: La comunicación asertiva posee importancia en el trabajo. El hecho de saberse escuchado y poder expresar la información deseada en un ambiente de respeto (comunicación asertiva), facilita la resolución de disensos entre los empleados, creando ambientes laborales incluyentes.

Objetivo: Determinar el perfil de comunicación predominante en personal de confianza antes y después de realizar un taller de comunicación y desarrollo humano; en una empresa metalmeccánica con una organización basada en la Administración Científica Del Trabajo.

Material y métodos: Se realizó un estudio cuasiexperimental en una Empresa Metalmeccánica de la Ciudad De México. Del 1 de septiembre al 28 de febrero de 2006. En 26 trabajadores de confianza, aplicamos un batería de instrumentos para conocer su perfil sociodemográfico y perfil de comunicación predominante: Asertivo, Asertivo Indirecto y No Asertivo o Agresivo.

Resultados: Predominó género masculino 73.1%, edad promedio 38 años, casados 100%, familia nuclear 100%, licenciatura 61.5%, católicos 100%, turno mixto 100%, antigüedad promedio 15 años, comunicación asertiva pretest 62.05%.

Conclusión: El ejercicio de la comunicación asertiva en los empleados se asocia a la resolución de disensos al interior de la empresa y a construir ambientes laborales incluyentes.

Palabras clave: Asertividad, Comunicación, Administración Científica del Trabajo.

I. INTRODUCCION

La evolución de la humanidad, desde la prehistoria hasta la época actual, no podría entenderse sin el trabajo. El concepto como hoy lo conocemos, no es un hecho natural, es producto de la interacción y organización dinámica de la sociedad a lo largo de la historia.

El trabajo es algo propio y exclusivo del hombre. Es un esfuerzo cultural que va desarrollándose en diversas formas inventadas de saber - hacer. Es perfectivo ya que el hombre puede mejorar o corromperse mediante las actividades que desarrolla. Es relacional puesto que siempre es una actividad eficazmente productiva de alguien con otros. Es eficazmente productivo por que supone siempre una apropiación progresiva y acumulativa del mundo. Es civilizante en el sentido de favorecer la cooperación y la solidaridad.

Para comprender la evolución del trabajo necesitamos estudiar los procesos de comunicación que se dan al interior de las organizaciones. Su significado histórico y social, así como su diseño y ejecución influyen directamente en la comunicación y por lo tanto en el comportamiento humano individual o social.

A partir de esta visión podemos evaluar mejor las pérdidas o los progresos que ha experimentado la comunicación durante la evolución del trabajo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa MM S.A. de C.V. se dedica a la manufactura y exportación de piezas metálicas torneadas de alta precisión, sus procesos productivos están automatizados, cumple al 100% con las Normas Oficiales Mexicanas correspondientes y tiene certificación ISO 9000. Su experiencia en la industria metalmeccánica le permite obtener contratos con marcas de calidad nacional e internacional.

En lo referente al salario y prestaciones, desarrollo profesional en la empresa y horarios de trabajo. Esta se caracteriza por ofrecer a sus trabajadores prestaciones por arriba de las que otorgan las leyes mexicanas. Algunos puestos administrativos son ocupados actualmente por empleados que se contrataron en la empresa hace 30 años como ayudantes generales, con una escolaridad de 2 años de educación primaria. Políticas de la empresa impiden la rotación de los turnos de trabajo entre los empleados. Se labora de lunes a viernes 8 horas al día en dos turnos, matutino y vespertino.

Por estas características se podría considerar que el personal administrativo de confianza y obrero sindicalizado trabaja en un ambiente laboral ideal. Sin embargo se observa que el modelo de administración y organización científica del trabajo de la empresa MM S.A. de C.V. afecta los procesos de comunicación.

Dos ejemplos contundentes de esta aseveración son: El temor de los empleados a preguntar las dudas que surgen durante la realización del trabajo por temor a sanciones o amonestaciones por parte de sus superiores. La degradación del tejido social de la empresa que se manifiesta en trabajadores que actúan de manera inercial y no proactiva ante los acontecimientos diarios que se suceden en la empresa.

Parte de esta problemática ha sido resuelta con la introducción de maquinaria automatizada que precisa lo menos posible de la intervención del hombre. La introducción de normas técnicas y estandarización de procesos, acorde a los requerimientos nacionales e internacionales.

Gracias a estos cambios organizaciones, la empresa ha logrado una proyección nacional e internacional en su ramo; sin embargo en palabras del Gerente

General de MM S.A. de C.V.: *“El proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa, en términos de infraestructura, ha sido mucho mayor, al crecimiento y desarrollo profesional y humano del personal que labora con nosotros”.*

Es absurdo e imposible pedir que el trabajador adopte un comportamiento y comunicación, previamente estandarizado y normalizado; por lo que no es de extrañar que prive el caos en la empresa, ya no por el trabajo mismo, si no por los que realizan el trabajo.

En este sentido requerimos de un perfil de comunicación individual y social que favorezca en todo momento: libre flujo de ideas e información; capacidad de aceptar y comprender propuestas diferentes a las propias en un ambiente de libertad y respeto; expresión abierta de los disensos entre el personal administrativo de confianza y obrero sindicalizado hacia la forma de cómo se diseña y ejecuta el trabajo. Con esto hablamos de ejercer una comunicación asertiva.

Para cambiar el sistema organizacional, proponemos una nueva forma de transferencia de información y comprensión entre el personal administrativo de confianza y obrero sindicalizado.

¿La comunicación asertiva contribuye a que los trabajadores administrativos expresen de forma abierta sus disensos hacia la forma de cómo se diseña y ejecuta el trabajo, lo que ayuda a construir ambientes organizacionales incluyentes?

III. MARCO TEORICO

1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y COMUNICACIÓN

A. ADMINISTRACION CIENTIFICA DEL TRABAJO

Se definen como economías de subsistencia a las sociedades basadas en la agricultura o la ganadería con explotaciones, generalmente familiares, que sólo alcanzan para la alimentación y el vestido de la propia familia o grupo social y en la que no se producen excedentes que permitan el comercio o, en caso de que se produzcan, estos son escasos y se destinan de forma inmediata al trueque con otras familias o grupos sociales (Cazadero, 1995).

La división del trabajo existente se basa en criterios esencialmente fisiológicos, tales como el sexo, la edad, las aptitudes y la resistencia física. Esto implica ciclos operatorios largos para la generación del producto. La calificación profesional se obtiene también en periodos muy largos, ya que no existe una educación formal, por la sola experiencia y a partir de la transmisión en el seno de la familia o de la comunidad de la cual se forma parte. En estas condiciones la posibilidad de generar excedentes es reducida y proviene del trabajo forzado, de la esclavitud o de la apropiación por parte de las autoridades de una parte de la producción. A partir del parentesco biológico se establecen la organización de estas sociedades. La autoridad y liderazgo son ejercidos por el jefe de la familia; padre o madre, en función de la edad y el conocimiento que han acumulado durante su vida. La confianza, empatía, libre expresión de ideas y sentimientos, cooperación y solidaridad es la regla y no la excepción.

El excedente agrícola y ganadero, por modificación de los procesos productivos, da origen a migraciones del campo a la ciudad. Impulsando a las familias a especializarse en el ejercicio de un oficio. Este se realiza en sus domicilios, pero ahora se orienta a producir para el mercado, transformando la materia prima para el futuro consumidor.

Los talleres artesanales necesitan la reunión de maestros, oficiales y aprendices. El conocimiento y habilidad para diseñar y construir herramientas de trabajo, seleccionar materias primas y elaborar el producto final; es compartido por los miembros del taller. Todos participan en las diversas etapas de la manufactura;

predominando la cooperación y no la libre competencia dentro del oficio. Se establece transmisión de conocimiento y habilidad para el ejercicio de una profesión por parte del maestro; y la colaboración primero en tareas de ejecución y posteriormente en tareas de concepción por parte los oficiales y aprendices. La autoridad y liderazgo son ejercidos por el maestro artesano, en función de la edad y el conocimiento que han acumulado durante su vida. La confianza, empatía, libre expresión de ideas y sentimientos, cooperación y solidaridad es la regla y no la excepción. La transición de talleres artesanales a organizaciones productivas capitalistas cambia el concepto cultural del trabajo.

El capitalismo difiere de los modelos de producción previos (Gorz, 1991). La autorregulación lo libera de las fuerzas sociales sujetándolo exclusivamente al cumplimiento de las leyes del mercado económico. La acumulación de capital necesita la subordinación de todos recursos humanos y materiales existentes para el crecimiento y desarrollo del capital invertido previamente.

La productividad del trabajo se logra a partir del conocimiento, control y perfeccionamiento de los medios de producción. La reducción de los costos de producción implica necesariamente optimizar y maximizar la utilización de los recursos humanos, materiales. El progreso tecnológico crea nuevas formas de división social del trabajo, entre tareas manuales e intelectuales; entre trabajo de concepción - dirección y de ejecución – operación (Gidens, 1995).

La separación del binomio saber — hacer, sustrae del trabajador el libre ejercicio de la inteligencia humana en todas sus esferas, para convertirlo en un individuo enajenado carente de iniciativa y voluntad propia. Sujeto a las necesidades siempre cambiantes del mercado capitalista, debe ceder su individualidad para integrarse a un modelo productivo donde el género humano es considerado un medio más de producción.

Bajo estas condiciones es indispensable una reestructuración social que subordine el modo de interpretación y valoración de la actividad humana. Mediante la creación de instituciones y organizaciones complejas, burocráticas, disciplinadas, jerárquicas y rígidas; se asegura de modo prominente que el intercambio de ideas y emociones entre humanos carezca de la vitalidad necesaria para cambiar el

paradigma (Gidens, 1995).

Durante la generación de bienes de consumo se invierte capital. Una parte constante implica el costo de los insumos. Otra parte variable representa el pago que se puede ofrecer al obrero por transformar los insumos. Esta transformación necesita trabajo humano intelectual o físico y tiempo. En la primera parte del proceso el obrero se limita a producir el valor de los medios necesarios de subsistencia o el valor equivalente de esa fuerza de trabajo, este valor va a ser pagado por el capitalista. En la segunda parte del proceso el obrero produce sin límite el plus valor, este valor va a ser retenido por el capitalista.

El proceso de acumulación ilimitado de capital enfrenta barreras físicas y sociales. Imposibilidad de incrementar el tiempo de la jornada trabajo más de 24 horas al día durante los 365 días del año. Prolongar por tiempo indefinido el esfuerzo humano al límite de sus capacidades anatómicas y fisiológicas. Sumisión total e incondicional del sistema social y político. Propiedad exclusiva de todos los bienes de producción de una nación.

Estas variables obligan al sistema capitalista a crear nuevas formas de obtener plus valor a través del aumento de la productividad social del trabajo. Para lograrlo es necesaria la administración científica del trabajo; con ayuda de métodos de medición adecuados se calcula el rendimiento máximo de cada obrero, lo mismo que el de cualquier medio de producción. La administración científica del trabajo alcanza su triunfo en el sistema Taylorista - Fayolista – Fordista (November, 1994).

F. W. Taylor (1856 – 1915) postula la teoría de La Organización Científica Del Trabajo. En 1880 considera que las empresas utilizan conocimientos empíricos para el diseño de su sistema productivo, hecho incompatible con el trabajo mecanizado y la concentración de la producción; estima necesario incrementar la sistematización y racionalidad empresarial. La filosofía de Taylor comprende diversos aspectos interrelacionados (Lucas y García, 2005):

- Separación entre concepción - dirección y ejecución - operación del trabajo. Inevitablemente se fragmentan y especializan de las tareas.
- Concentración de todos los conocimientos de la profesión, su posterior reducción a reglas y procedimientos fijos. Por lo que cada tarea debe ser

meticulosamente estudiada antes de ser adjudicada al obrero.

- Control y normalización de cada segmento del trabajo, a través de los capataces, no caben iniciativas individuales del obrero.
- Productividad óptima y racional, basada en tiempo, movimientos y herramientas más adecuados en cada caso.
- Salario diferencial por piezas fabricadas, según el obrero alcance o no el nivel de rendimiento considerado normal.
- Selección cuidadosa del obrero de acuerdo a su puesto de trabajo. Adaptación del hombre a la maquina.

Los elementos aportados por Taylor elevan la eficacia y eficiencia del taller, sin embargo, no estudia la optimización de la organización formal desde el punto de vista administrativo y directivo, y no aporta una solución al problema de la venta del excedente de producción y la expansión del mercado (Lucas y García, 2005).

Henri Fayol (1841 – 1925) centra su pensamiento problemas no estudiados por el Taylorismo. Si Taylor había intentado racionalizar la ejecución de tareas, Fayol procura racionalizar la administración de personas. De esta manera acentúa la preocupación por los individuos y los grupos en la empresa, pues considera que la función de los directores es fundamentalmente con el personal y no con maquinas. La inquietud por la racionalidad pasa del puesto de trabajo a la estructura total de la organización industrial. Fayol propone una concepción formalista de la empresa que considera constituida principalmente por seis funciones ligadas entre sí: técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa (Lucas y García, 2005).

Estas funciones están unidas fundamentalmente por dos operaciones: la autoridad y la comunicación. Los principios que nos da Fayol pretenden indicarnos el camino el camino para conseguir la optimización de la organización formal desde el punto de vista administrativo. Estableciendo una lista de catorce proposiciones que juzga admitidas, demostradas y de carácter universal (Lucas y García, 2005):

- División del trabajo: Especializar cada tarea a desarrollar y al empleado encargado de realizarla.
- Autoridad y responsabilidad: Capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.

- Disciplina: Depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia y la dedicación un correcto comportamiento.
- Unidad de mando: En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- Subordinación de intereses particulares a los intereses generales de la empresa: Por encima de intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
- Centralización: La concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
- Jerarquía: La cadena de jefes que va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y a la raíz de todas las comunicaciones que van a parar a la máxima autoridad.
- Orden: Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal
- Estabilidad y duración del personal en un cargo: Otorgar estabilidad laboral.
- Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este
- Espíritu de equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización

Henry Ford (1863 – 1947) comprende el problema de tener mercados pequeños y saturados en los que es difícil colocar productos sin ver afectadas las ganancias por la oferta y demanda. En 1913 Ford introduce en su fábrica de automóviles la técnica de la cadena de montaje, creando el sistema de producción en masa de un modelo normalizado conocido como Ford T. La filosofía de Ford

comprende diversos aspectos interrelacionados (Lucas y García, 2005):

- La organización del trabajo en cadena de montaje supone que las tareas se subdividan al minuto y se adjudiquen a los trabajadores que están asignados a puestos fijos a lo largo de la cadena de montaje.
- El transportador elimina los tiempos muertos de la producción, ya que los obreros no necesitan desplazarse, porque todas las tareas de abastecimiento las realizan las máquinas.
- Las máquinas especializadas en una sola operación llevan a un límite extremo la parcelación de tareas, lo cual exige un número creciente de capataces y personal de vigilancia para controlar y coordinar las distintas fases de la producción.
- Genera aumento del consumo y producción de forma simultánea. A través del aumento en el salario o préstamos bancarios y la producción en masa.

La parte oscura de este proceso la viven los obreros, sometidos al ritmo cada vez más acelerado del transportador. Confinados a tareas monótonas y repetitivas, despojados del saber hacer de la profesión, ahora definitivamente incorporados a la maquinaria (Lucas y García, 2005).

B. TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES

Como modelo teórico de La Administración Científica del Trabajo no contempla la posibilidad de que el trabajador es un actor social y que a pesar de la normativa existente; puede comportarse en forma distinta a lo esperado para su puesto de trabajo, sea personal obrero o administrativo.

Es necesario formular una teoría que contemple la motivación individual al interior de las organizaciones. El *homo economicus* (una representación imaginaria del hombre que se comporta de forma perfectamente individualista, racional y activo ante estímulos económicos, capaz de procesar adecuadamente la información que conoce, y actuar en consecuencia) estaba en la base del Taylorismo, y su abandono daría lugar a la escuela de las relaciones humanas en la empresa (Lucas y García, 2005).

Elton Mayo (1880 - 1949) inicia en 1926 una revolución a partir de las

experiencias sobre la intensidad de la luz en los obreros que trabajaban en Western Electric Company en Hawthorne (Chicago). La importancia definitiva de estos estudios es cuestionar la extendida hipótesis según la cual los grupos de trabajo estarían formados por un conjunto de personas motivadas individualmente, con un incentivo fundamentalmente económico, intentando remover su pasividad (Lucas y García, 2005).

Abraham Maslow (1908 - 1970) establece una jerarquía de necesidades humanas y de la motivación que son: fisiológicas, de seguridad, sociales, personales y de autorrealización. La crítica al trabajo de Maslow ha venido fundamentalmente del carácter jerárquico y ordenado de las necesidades; así como el funcional (Lucas y García, 2005).

Chester Barnard (1886 – 1961) publica en 1938 un libro titulado “Las Funciones De Los Elementos Dirigentes”, en el propone que la experiencia fundamental en las organizaciones es la presencia de la cooperación entre directivos y empleados. Los requerimientos mínimos para crear una organización, según él son: Individuos capaces de unirse con otras personas. Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común. Los elementos mínimos para que exista una organización son finalidad común y una estructura social, esto es propósito común, voluntad y relación (Lucas y García, 2005).

Define la naturaleza de las organizaciones como sistemas de cooperación, en los que racionalidad y espontaneidad son igualmente protagonistas para la vida de las empresas. Barnard no renuncia a la planificación formal de las actividades, es más, la presupone como el método racional más adecuado para lograr el máximo de eficacia y eficiencia en la empresa. Esto permite definir objetivos formales que actúan como catalizadores de la voluntad de los empleados. Esta unión de planificación formal y vitalismo individual en las organizaciones se apoya en cuatro pilares básicos: el sistema de incentivos, la definición de autoridad, el papel de los grupos informales y la misión del directivo. Para esbozar la teoría de Barnard diremos (Lucas y García, 2005).

- Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.

- Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos
- El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas
- Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual.
- Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.
- Adoctrinamiento: "una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común.
- Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- ¿Cómo justificar que las cúpulas manden? Se define que la autoridad viene de abajo, los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias
- Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

Duglas McGregor (1906 – 1964) publica en 1960 su libro, “El Aspecto Humano De Las Organizaciones”, en el plantea que la filosofía administrativa controla la practica administrativa. Las políticas de recursos humanos, estilos de toma de decisión, practicas operativas e incluso diseños organizacionales de los administradores provienen de supuestos clave acerca del comportamiento humano (Lucas y García, 2005).

La “Teoría X”, representa un modelo puro de las creencias propias de los directivos que confían su gestión a la corriente de la Administración Científica del Trabajo. Asume que a los trabajadores inherentemente no les gusta el trabajo y lo

evaden, y deben ser dirigidos en éste; por lo que la función del administrador es la coerción y control.

La “Teoría Y”, representa un modelo puro de las creencias propias de los directivos que confían su gestión a la corriente de Sistemas de Cooperación. Asume que el trabajo es natural, como el juego o el reposo, y debe ser una fuente de satisfacción incentivando las necesidades psicológicas del hombre, por lo que la función del administrador es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar ese potencial para el logro de los objetivos comunes.

Sakichi Toyoda (1867 – 1930) en 1900 propone un sistema de producción cuyo objetivo es mejorar la vida de los obreros liberándolos de las tareas repetitivas. El Sistema de Producción Toyota tiene su origen en la necesidad particular de Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos a bajos costos.

Por tanto el sistema que se deriva de esta necesidad es fundamentalmente competitivo en la diversificación, por su flexibilidad; en contraposición al sistema de producción en serie, refractario al cambio. Podríamos definir al Toyotismo acudiendo a los siguientes puntos (Lucas y García, 2005):

- Automatización Inteligente. Capacidad de una máquina de pararse en cuanto tropieza con un problema. Permite al obrero vigilar simultáneamente varias máquinas.
- Justo a Tiempo. Suministro de las cantidades de productos requeridos en el momento adecuado y en el lugar exigido. Es una gestión de la producción al revés, con respecto al fordismo. Según los principios establecidos por Ford primero se debe producir, luego aprovisionar y al final vender.
- Trabajo en cuadrilla. El fordismo define las tareas por obrero. La racionalización está delimitada en función de la velocidad en la cual debe realizarse el trabajo; alcanzando sus límites cuando se eleva la producción. El Toyotismo define las tareas en cuadrilla. La racionalización no se hace sobre el minuto que trabaja el obrero en una tarea, pero sí sobre un tiempo determinado que una cuadrilla de obreros tiene para realizar las tareas asignadas.
- Gestión por estímulo. El fordismo tiene a los capataces como medio de

presión desde el exterior para incrementar la productividad. El toyotismo tiene al trabajo en cuadrilla como medio de presión desde el interior para incrementar la productividad. La inexistencia de stocks permite la transmisión instantánea de las variaciones de la demanda a la cadena de montaje. La adaptación de los obreros es permanente. De ésta forma la eliminación de los tiempos muertos se persigue sin cesar por los miembros de la cuadrilla para, por lo menos, conseguir el objetivo asignado por la dirección.

- Gestión participativa. Creación de organizaciones sindicales favorables al capitalista y su inclusión dentro de la gestión empresarial. Motivación de los obreros, por parte del personal administrativo, para proponer y colaborar en programas de mejora continua de la calidad de la producción. Sistema de ascenso interno que permite a los trabajadores ascensos en el escalafón; empresa y sindicato participan de manera conjunta. Transformado en un pequeño gerente; responsable de la buena marcha de la producción de la cuadrilla, comprometido el cumplimiento de los objetivos fijados por la dirección. El obrero olvida su posición social, para solidarizarse con el capitalista en la retención del plus valor.
- Flexibilidad del trabajador. Los obreros tienen que adaptarse inmediatamente a la producción en función de la demanda, debido a la rotación de los puestos de trabajo en cuadrilla, se vuelve polivalente. Así puede ejercer varias funciones en la empresa y estar en cualquier sitio donde la dirección ordene.
- Producción ligera (eliminación de recursos redundantes, menos espacio, menos existencias, menos aparatos informativos, menos movimiento de materiales, tecnologías más austeras, menos trabajadores de la propia empresa y más participación de subcontratistas).
- Empleo vitalicio. La política de las empresas tiende a desarrollar técnicas de retención de la mano de obra. Montan una pirámide de subcontratistas, los proveedores los más importantes arriba y los demás abajo. Los primeros abastecen directamente al constructor, los demás entregan a los primeros. Se observa un progresivo deterioro las condiciones de trabajo conforme se desciende en la jerarquía de la pirámide. Si baja la producción, la empresa

principal manda a sus obreros a las empresas subcontratistas del primer escalón. Y éstas hacen lo mismo con las subcontratadas del segundo escalón. Procediendo así llegando al último escalón donde se elimina empleo. Así se puede garantizar empleo vitalicio a los trabajadores.

- Salario por antigüedad. La política de las empresas tiende a desarrollar técnicas de retención de la mano de obra. Montan un sistema que integra al obrero a programas de mejora continua de la calidad de la producción y ascensos en el escalafón, si el obrero cambia de compañía pierde esta antigüedad que le reporta mayores ingresos. Los salarios de los obreros subcontratados son más bajos. Los horarios de trabajo son más largos. Los asalariados de la subcontratación no están afiliados a un sindicato. Las condiciones de trabajo son comparables a las del tercer mundo con obreros de primera y segunda calidad.

De modo que la separación entre tareas manuales e intelectuales; entre trabajo de concepción - dirección y de ejecución – operación, clásica en el modelo de producción Taylorista – Fayolista – Fordista, desaparezca; para que el obrero pueda hacer sugerencias e implementar cambios en un proceso productivo de mejoramiento continuo. A esta “movilización de la creatividad” los japoneses la denominaron Kaizen.

Como vemos estos elementos constituyen los pilares constitutivos de *la pax social japonesa* y el *milagro económico japonés*.

La fascinación fascista de controlar el comportamiento humano en las empresas. Se apoya sobre una transformación de la conciencia de los trabajadores en pequeños gerentes comprometidos con la misión, visión y valores corporativos de la empresa; pero abdicando en sus reivindicaciones propias. Esto junto con una represión acrecentada contra los disidentes: despidos injustificados por el incumplimiento de los objetivos o renuncias esperadas por asignación a puestos de trabajo aislados o duros.

William G. Ouchi (1943 - ¿ ?) publica su libro “Teoría Z” en 1981. Popularizada durante el bum económico en Asia durante los años 1980. En contraste con McGregor, La “Teoría Z” o Escuela Japonesa se enfoca en incrementar la

apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo. Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi: Confianza, atención a las relaciones humanas y relaciones sociales estrechas. La confianza es la piedra angular de la “Cultura Z”, Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una “Empresa Z” (Lucas y García, 2005):

- Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
- Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
- Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
- Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
- Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
- Re-evaluar el progreso hasta este punto.
- Hacer partícipe al sindicato en el proceso.
- Estabilizar el número y categorías de empleados.
- Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
- Implementación final hasta este punto.
- Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
- Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar.

C. NORMAS ISO 9000

Durante la primera mitad del siglo XX el sistema capitalista alcanza un auge sin precedente en la historia. La posibilidad de producir en forma ilimitada y la creación de nuevos mercados, producto de las estrategias de Taylor, Fayol, Ford, Toyota augura un futuro prometedor. Sin embargo, la imposibilidad para crear bienes y servicios de consumo más complejos que satisfagan un mercado en competencia y

expansión, en una sola fábrica bajo el mando de una sola gerencia, motiva nuevamente la evolución del modelo económico.

En un principio el capitalista divide el binomio concepción - dirección y ejecución -operación, ahora fragmenta el monomio ejecución – operación en diferentes fábricas a las que adjudica una parte proporcional del trabajo. La producción segmentada de componentes y su posterior ensamble requiere de medios y métodos que permitan la existencia de todos los insumos necesarios y calidad en cada pieza fabricada.

Producir una pieza defectuosa que se desecha en medio del proceso productivo representa por un lado la pérdida de la inversión realizada en la pieza hasta que ha surgido el defecto, pero además, provoca la necesidad de fabricar otra pieza para sustituirla y poder continuar con el proceso productivo, por lo que el costo total de la pieza defectuosa es, por un lado, la propia pieza más los costos de reponerla.

En un intento por evitar el azar en la calidad de la producción, se diseñan diversas estrategias. La primera propone detectar la pieza defectuosa antes de ser ensamblada y la existencia de reservas de piezas necesarias para su reemplazo. Pero el almacenamiento y desperdicio de insumos implican, costos que el capitalista no está dispuesto a pagar. La segunda propone adelantarse a la creación de piezas con defectos a través de leyes que estandarizan el diseño, producción, almacenaje y distribución; asegurando un correcto ensamble, incluso antes de que la pieza exista físicamente o el bien de consumo sea ofrecido al mercado. Esta revolución implica que el capitalista ya no solo es capaz de controlar las fuerzas productivas, también le permite adelantarse en el futuro a situaciones hipotéticas que todavía no suceden y tener control pleno sobre ellas.

Londres, 14 de Octubre de 1946, 25 países que establecen un organismo oficial internacional para definir las normas que permiten el intercambio de productos, repuestos o maquinaria. Fundan The International Organización for Standardization (Organización Internacional para la Normalización); en Inglés sus siglas serían IOS, pero los eligieron la palabra ISO porque en griego significa igualdad, bastante analógico con el propósito naciente de la organización (Valdés 2004).

La ISO con sede en Ginebra Suiza comenzó a funcionar en 1947. Estructurada con base en Comités Técnicos (TC). Su labor inicial consistió en emitir normas básicas: aquellas que tienen impacto sobre muchos sectores, como las del metal, electricidad, y materias primas. ISO ha publicado más de 13,000 normas en sus más de 60 años de vida y la integran actualmente más de 150 países y opera a través de 215 comités técnicos (TC) (Valdés, 2004).

ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Cada Organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

La familia de normas ISO 9000 son normas de calidad y gestión continua de calidad, que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares, guías relacionadas con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar).

El Sistema de Gestión de Calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son (Valdés, 2004)

- La estructura social de la organización responde a un organigrama empresarial que jerarquiza y disciplina el trabajo en niveles de dirección y operación.
- La estructura de responsabilidades implica a personas y departamentos.
- Los procedimientos responden a un plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización y al logro de objetivos específicos.
- Los recursos humanos, ambientales, económicos, legales políticos y sociales

deben adaptarse a las necesidades del sistema.

Al lograr la estandarización en la producción y la expansión del mercado, se necesita también la estandarización del consumidor. Que podríamos resumir en la siguiente frase: Diferentes marcas, mismos productos, para igual número de consumidores. Si ya se había logrado la enajenación del trabajador por que no buscar también la enajenación del consumidor.

2. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

B. PERFILES DE COMUNICACION

Si bien es cierto que el trabajo existe desde la prehistoria, ningún ser humano puede realizar a las perfecciones todas y cada uno de los trabajos existentes en su sociedad, ya sea por vocación, capacidad fisiológica o social. Desde el cazador recolector hasta el profesionalista actual, se debe dominar el conocimiento teórico y la habilidad instrumental para llevarlo a cabo. Sin embargo bajo este pensamiento se divide a la inteligencia humana en una parte racional y otra emocional. No es difícil comprender que La Administración Científica del Trabajo considera únicamente para el proceso productivo la parte racional, ignorando la parte emocional.

Como hemos visto el proceso evolutivo del sistema de producción económico capitalista en un principio sistematiza el trabajo del obrero para posteriormente sistematizar también el trabajo del capitalista. El comportamiento organizacional pretende: Describir sistemáticamente como se comportan las personas en condiciones distintas, entender por que las personas se comportan como lo hacen, predecir el comportamiento futuro de los empleados, y controlar cierta actividad humana en el trabajo (Davis y Newstrom, 2002).

Podemos considerar que el comportamiento organizacional esta influenciado por un conjunto de fuerzas dinámicas que se pueden clasificar en: Personas (individuos y grupos), entorno (gobierno, competencia, presiones sociales), estructura (puestos y relaciones), tecnología (maquinaria, hardware y software de computo) y ambiente (interno y externo). Estas fuerzas dinámicas necesitan relaciones humanas interdisciplinarias, que en teoría, son racionales, pero en la práctica responden a intereses ajenos a los de la organización empresarial.

De hecho en las organizaciones empresariales coexisten dos sistemas sociales. Uno es el sistema social formal (oficial), y el otro, el sistema social informal. El sistema formal se caracteriza por que la fuente de poder es delegada por el gerente a un puesto de trabajo con autoridad y responsabilidad, teniendo como lineamiento de comportamiento las reglas y como fuente de control la recompensa o el castigo. El sistema informal se caracteriza por que la fuente de poder es otorgada por el grupo de trabajo a una persona con poder político, teniendo como lineamiento de comportamiento las normas y como fuente de control la sanción social. A partir de esta organización al interior de una empresa surgen diversos modelos de comportamiento organizacional: autocrático, de custodia, de apoyo colegiado y sistémico.

Las personas ven el mundo y su contenido de manera distinta. Su punto de vista del ambiente objetivo está influenciado por la percepción, que es la forma singular en que cada persona ve, organiza e interpreta su entorno. Los empleados ven su mundo laboral de maneras distintas, por diversas razones. Aunque a ciertas organizaciones les gustaría emplear solo las habilidades físicas o intelectuales de sus empleados, en realidad contratan a la persona como un todo, no solo algunas de sus características.

Cuando se intentan obtener mejores empleados a partir de las ideas del comportamiento organizacional, también se deben obtener mejores personas en lo referente a su crecimiento y realización personal. El comportamiento normal tiene ciertas causas. Estas suelen relacionarse con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas están motivadas no por lo que pensamos que deberían tener, sino por lo que ellas quieren.

La motivación es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones empresariales y, sin importar con cuanta tecnología y equipo se cuente, esos recursos no pueden usarse hasta que los liberen y guíen personas motivadas. En la actualidad muchos empleados buscan activamente una oportunidad para compartir lo que saben y aprender de la experiencia.

Por ende, las organizaciones empresariales necesitan brindar oportunidades

para la participación significativa. Las personas merecen un trato distinto del que se da a los demás factores de producción por que ocupan un orden superior. A causa de esta distinción es primordial exigir un trato con interés, respeto y dignidad.

En lo referente a las organizaciones empresariales se puede decir que se trata de sistemas sociales regidos por leyes sociales y psicológicas; están formados con base en intereses mutuos y deben dar un trato ético a los empleados. De igual modo que las personas tienen necesidades psicológicas también poseen roles y estatus sociales. Su comportamiento esta influido por su grupo y por intereses individuales.

El resultado de un comportamiento organizacional efectivo es la motivación que, combinada con las habilidades y capacidades de los empleados, lleva al logro de los objetivos de rendimiento y a la satisfacción de los trabajadores. Se crea una relación bidireccional de apoyo mutuo, lo que significa que los administradores y empleados influyen unos en los otros y se benefician conjuntamente.

Nuestras emociones juegan un papel fundamental en la toma de decisiones a nivel individual o social. El uso inteligente e intencional de las emociones de forma tal que mejoren los resultados de nuestra interacción social sin violentar los derechos de los demás; permite tener una visión diferente hacia los conflictos en el trabajo, creando ambientes laborales incluyentes. No todos los conflictos en el trabajo pueden ser vistos como algo negativo, si tenemos este pensamiento obtuso, no nos damos cuenta que muchos de ellos pueden dar resultados constructivos.

Sí el ser humano tiene la singularidad de ser único en una pluralidad social, por lo tanto, es absurdo e imposible pedir que el trabajador adopte un comportamiento y comunicación, previamente estandarizado y normalizado; por lo que no es de extrañar que prive el caos en las organizaciones empresariales, ya no por el trabajo mismo, si no por los que realizan el trabajo.

En este sentido requerimos de un perfil de comunicación individual y social que favorezca en todo momento: libre flujo de ideas e información; capacidad de aceptar y comprender propuestas diferentes a las propias en un ambiente de libertad y respeto; expresión abierta de los disensos entre el personal administrativo y obrero hacia la forma de cómo se diseña y ejecuta el trabajo. Con esto hablamos de ejercer una comunicación asertiva (Davis y Newstrom, 2002). Para hablar de comunicación

asertiva necesariamente se necesita hablar de inteligencia emocional.

La palabra comunicación viene del latín *communis*, *común*, de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor. La comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes que pueden ser verbales o no verbales.

Desde el punto de vista etimológico, aserción proviene del latín *assertio-tionis*, que es la acción y efecto de afirmar una cosa; es la proposición en la que algo se afirma o se da por cierto.

El significado original que dio Wolpe (1969) a la asertividad, señalaba como preponderante la defensa de los propios derechos; sin embargo, algunos autores recientes la han definido como la expresión de alguna emoción, que no necesariamente es una respuesta de ansiedad hacia otra persona. De hecho, la asertividad es copartícipe de múltiples definiciones (Caballo, 1990).

Desde la perspectiva psicológica, Wolpe (1969) menciona que muchos autores han visto a la asertividad como una habilidad para contradecir a otros e imponer verbalmente los deseos, derechos y necesidades propias, lograda de manera fundamental en la interacción social (Caballo, 1990).

Basado en este principio, Wolpe (1958) formuló que: La conducta asertiva se define como: la expresión adecuada, socialmente aceptable, dirigida hacia otra persona, de cualquier emoción que no represente una respuesta de ansiedad. La definición más citada o de la cual se toman algunos principios fundamentales es la de Jakubowski y Lange (1978), quienes postulan que actuar asertivamente significa: Hacer valer los derechos, expresando lo que uno cree, siente y quiere en forma directa, honesta y de manera apropiada respetando los derechos de la otra persona (Caballo, 1990).

Para ejercer la comunicación asertiva, es necesario un conjunto de aptitudes llamadas: Aptitud Personal, que determina el dominio de uno mismo (Auto-conocimiento, Auto-regulación y Motivación). Aptitud Social, que determina el manejo de las relaciones (Empatía y Habilidades sociales); lo que permite un desarrollo armónico en nuestras relaciones interpersonales (Davis y Newstrom, 2002). Ahora veamos cada una de estas aptitudes emocionales.

- **Autoconocimiento.** Reconocer las propias emociones, preferencias, recursos e intuiciones. Comprende tres aptitudes: 1) Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; 2). Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y 3) Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades. Solo quien sabe cómo se siente y porque se siente así es capaz de manejar sus emociones, moderarlas, y ordenarlas de manera consciente.
- **Autorregulación.** Manejar las propias emociones, preferencias, recursos e intuiciones. Comprende cinco aptitudes emocionales: 1) Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; 2) Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad; 3) Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal; 4) Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios; e Innovación: 5) Estar abierto y bien dispuesto para las ideas, los enfoques novedosos y la nueva información. Las emociones no se pueden elegir, son mecanismos de supervivencia que forman parte de nuestro bagaje psicológico-emocional y no podemos desprendernos de ellas.
- **Motivación.** Utilizar el potencial existente. Comprende cuatro aptitudes emocionales: 1) Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia; 2) Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización; 3) Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades; y 4) Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses. Lograr hacer uso de nuestras emociones, a través del desarrollo de habilidades y destrezas, y canalizarlas en beneficio personal para lograr la obtención de las metas.
- **Empatía.** Ponerse en el lugar de los demás. Comprende cinco aptitudes emocionales: 1) Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; 2) Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; 3) Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; 4) Aprovechar la

diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y
5) Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas. Desarrollando la habilidad de admitir las emociones, necesidades e intereses de otras personas, escuchando con concentración, comprender pensamientos y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente.

- **Habilidades Sociales.** Crear y mejorar nuestras relaciones interpersonales. Comprenden ocho aptitudes emocionales: 1) Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva; 2) Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; 3) Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos; 4) Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos; 5) Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios; 6) Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales; 7) Colaboración y 8) cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos. El tener un trato satisfactorio con las demás personas depende de nuestra capacidad de crear y cultivar las relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos.

El término de habilidades sociales en muchas ocasiones se ha confundido con el término de comunicación asertiva, e incluso, hay quienes consideran que comunicación asertiva y habilidades sociales como sinónimos. Sin embargo, la asertividad debe considerarse como una habilidad social que permite expresar los pensamientos, los sentimientos, aceptar la crítica, dar y recibir cumplidos, iniciar conversaciones y defender los derechos de cada uno de manera directa, honesta y oportuna respetándose a sí mismo y a los demás, la cual involucra tres componentes (Caballo, 1990):

- No verbales: los mensajes que se transmiten paralela e independientemente a la comunicación verbal, tales como la mirada, la expresión facial, la sonrisa, los gestos, la postura corporal, la orientación, la distancia o contacto físico y la apariencia.
- Paralingüísticos: se refieren a la forma de expresar o transmitir un mensaje, como el volumen, entonación, fluidez, claridad, velocidad y el tiempo de habla.
- Verbales: son los elementos que componen el fondo del mensaje, es decir, el

contenido. Encontrar el tono adecuado y percibir los estados de ánimo del interlocutor.

Desde el punto de vista de la comunicación asertiva, podemos hablar de tres perfiles diferentes, asertividad, asertividad indirecta y no asertividad o agresividad, con los que una persona puede comunicarse con otras. Cada uno tiene características únicas, una persona puede ejercer los tres perfiles, pero existe uno que domina su comportamiento ante situaciones o ambientes determinados (Caballo, 1990).

I. ASERTIVIDAD

Involucra la declaración de los derechos personales a la vez que se expresan pensamientos, sentimientos y creencias, sin violar los derechos de otras personas. Su mensaje básico es: "Esto es lo que pienso, esto es lo que yo siento, ésta es la forma en la que yo veo la situación"; con él se comunica quién es la persona y lo dice sin dominar o degradar al otro individuo (Caballo, 1990).

Las definiciones de asertividad se centran en torno del autodescubrimiento, la autovaloración, la expresión de los derechos y emociones, formas de comunicación sobre la intimidad, los efectos de la autoafirmación en el medio ambiente y las clases de respuestas específicas capaces de ser generadas ante determinadas situaciones.

En este sentido, se podrían retomar tres elementos generales de las definiciones. El individuo tiene derecho de expresarse. Es necesario también el respeto hacia el otro individuo. Deseable que las consecuencias del comportamiento sean satisfactorias para ambos miembros de la interacción, o al menos estén encaminadas hacia esta dirección.

II. ASERTIVIDAD INDIRECTA

Involucra la negación de los derechos personales a la vez que se renuncia a la expresión de los pensamientos, sentimientos y creencias, sin violar los derechos de otras personas. Su mensaje básico es: " Yo no cuento (puedes aprovecharte de mí). Mis sentimientos no importan (solamente los tuyos). Mis pensamientos no son importantes (los tuyos son los únicos que merecen la pena de ser oídos). Yo no soy

nadie (tu eres superior)"; con él se comunican sentimientos de inferioridad, tendencia a mantener papeles subordinados en sus relaciones con otros para evitar conflictos, siendo excesivamente solícito del apoyo emocional de los demás (Caballo, 1990).

Esto puede conducir a sentimientos de ansiedad, culpa, depresión y baja autoestima; desarrollando quejas psicósomáticas y teniendo una evaluación de sí mismo inadecuada y negativa.

Ese individuo se sentirá insatisfecho, encontrando en las relaciones con otros seres humanos fastidiosas o no demasiado cómodas. La persona estará frecuentemente haciendo cosas que no desea hacer. Está tensa y no sabe como relajarse. Se queja cuando se le critica en presencia de otros, pero tampoco quiere ser criticado cuando está solo. Expresan todo excepto lo que sienten.

Encuentran difícil decir no. Se consideran así mismos de mente abierta, tolerante y democrática. Son honestos intelectualmente, pero emocionalmente son unos mentirosos. Su cortesía es un fraude. Están siempre analizando y planeando. Interactúa con su ambiente después de deliberarlo, por que no puede actuar automáticamente. No están seguras de los sentimientos que tienen sobre nada. Son personas pasivas.

Después de numerosas situaciones en las que un individuo ha sido no asertivo, es probable que termine por estallar, ya que hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo. Desafortunadamente, en ese punto, la cantidad de molestia o ira que se expresa no guarda a menudo proporción con la situación real que lo ha propiciado.

III. NO ASERTIVIDAD O AGRESIVIDAD

Implica la defensa de los derechos personales y la expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera tal que a menudo es deshonesto, normalmente inapropiado, y siempre viola los derechos de la otra persona. El mensaje básico es: "Esto es lo que yo pienso (tu eres estúpido por pensar de forma diferente). Esto es lo que yo quiero (lo que tu quieras no es importante). Esto es lo que yo siento (tus sentimientos son importantes). La conducta agresiva es considerada a menudo como conducta ambiciosa, puesto que se intenta

conseguir los objetivos a cualquier precio, apartando a un lado a la gente y a otros obstáculos en el proceso” (Caballo, 1990).

La conducta agresiva puede expresarse de manera directa o indirecta. El componente verbal directo incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y anotaciones hostiles o humillantes. El componente no verbal directo puede incluir gestos, hostiles o amenazantes, como el esgrimir el puño o miradas intensas y ataques físicos.

La agresión verbal indirecta incluye anotaciones sarcásticas, comentarios rencorosos y murmuraciones maliciosas. La agresión no verbal indirecta incluye gestos físicos, realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos.

La víctima del individuo que exhibe regularmente agresión empezará, más tarde o más temprano a sentir resentimiento y le evitará. Individuos que manifiestan patrones consistentes de conducta pasivo-agresiva no se espera que tengan muchas relaciones duraderas y satisfactorias. Se han negado sus derechos. Se puede sentir humillado, azorado o manipulado. Además, el receptor puede sentir resentimiento o ira y buscar venganza a través de medios directos o indirectos, como los señalados anteriormente.

El objetivo de la agresión es el dominar y el vencer, forzando a la otra persona a perder: la victoria se asegura por medio de la humillación, la degradación, el minimizar o dominar a las demás personas de modo que lleguen a volverse más débiles y menos capaces de expresar sus derechos y necesidades.

Resultados positivos inmediatos incluyen la expresión emocional, un sentimiento de poder y el conseguir objetivos y necesidades sin experimentar reacciones negativas directas de los demás. Ya que la conducta es influida más fácilmente por las consecuencias inmediatas, el logro de los objetivos deseados por medio de la conducta agresiva es probable que refuerce este estilo de respuesta, con lo que el individuo seguirá comportándose de forma agresiva en el futuro, excepto que los sentimientos de culpa que puedan producirse sean excesivamente fuertes.

Resultados negativos inmediatos pueden ser sentimientos de culpa, una contraagresión directa en la forma de un ataque verbal o físico o una contraagresión

indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o una mirada desafiante. Sin embargo, los efectos desfavorables de la conducta agresiva sobre el receptor son obvios. Por otra parte, las consecuencias a largo plazo suelen ser siempre negativas, incluyendo tensión en la relación interpersonal con la otra persona o la evitación de futuros contactos con ella.

B. IMPORTANCIA DE LA ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO

Si observamos el juego entre niñas y niños, desde el comienzo de su existencia, un ser humano participa en el complejo proceso de adquirir reglas de comunicación. Las niñas organizan su comunicación a partir de actividades cooperativas y no competitivas para crear una relación en el grupo. Los niños organizan su comunicación a partir de actividades competitivas y no cooperativas para posicionarse en el grupo. No resulta sorprendente, dado que sus naturalezas, experiencias y socializaciones son diferentes también.

Comparando a hombres y mujeres con educación universitaria, se ha descubierto otra diferencia significativa: un hombre universitario necesita autoafirmación - autoaserción vinculada con los signos de apreciación social tradicionales como son el salario y el desarrollo profesional en un empleo. Mientras que la mujer universitaria obtiene su autoafirmación - autoaserción de la apreciación social que se tiene del trabajo que realiza.

En general se espera que una conducta social habilidosa produzca reforzamiento positivo más a menudo que un reforzamiento negativo. Por consiguiente, una adecuada conceptualización de la conducta socialmente habilidosa implica la especificación de tres componentes de la habilidad social: dimensión conductual (tipo de habilidad), dimensión personal (las variables cognitivas) y dimensión situacional (el contexto ambiental). Estas pueden ser innatas o adquiridas por medio del entrenamiento y la práctica. La conducta social se conceptualiza, sobre las bases de la reciprocidad y la influencia mutua. No solo se encuentra influido el individuo por las respuestas de los demás; también ayuda a crear su ambiente social al influir sobre los otros para que modifiquen su conducta.

Las habilidades sociales deben considerarse dentro de un marco cultural

determinado, y los patrones de comunicación varían ampliamente entre diferentes culturas y aun dentro de una misma cultura, dependiendo de factores tales como la edad, el sexo, clase social, y educación.

Por lo tanto, el proceso del entrenamiento en asertividad debería implicar, en su desarrollo completo, cuatro elementos de forma estructurada (Caballo, 1990):

- Entrenamiento en habilidades sociales, donde se enseñan conductas específicas, y se practican y se integran en el repertorio conductual del sujeto. Utilizando varias técnicas del aprendizaje social. Concretamente se emplean procedimientos tales como las instrucciones, el modelado, el ensayo de conducta, la retroalimentación, y el reforzamiento.
- Reducción de la ansiedad en situaciones sociales problemáticas. Normalmente, esta disminución de la ansiedad se consigue de forma indirecta, es decir llevando a cabo la nueva conducta más adaptativa que, supuestamente es incompatible con la respuesta de ansiedad. Si el nivel de ansiedad es muy elevado, se puede emplear directamente una técnica de relajación y/o la desensibilización sistemática.
- Reestructuración cognitiva, en donde se intentan modificar valores, creencias, cogniciones o actitudes del sujeto.
- Entrenamiento en solución de problemas, en donde se enseña al sujeto a percibir correctamente los valores de todos los parámetros situacionales relevantes, a procesar los valores de estos parámetros para generar respuestas potenciales, a seleccionar una de estas respuestas ya enviarla de manera que maximice la probabilidad de alcanzar el objeto que impulsó la comunicación interpersonal.

Es por ello que a lo largo de los años han surgido diferentes enfoques tales como: El humanista, que aborda la asertividad como una técnica para el desarrollo de la realización del ser humano. El conductual, que desde la perspectiva del aprendizaje social plantea que la conducta asertiva o no asertiva se aprende a través de la observación de modelos significativos. El cognoscitivo, que sostiene la necesidad de incorporar cuatro procedimientos básicos en el entrenamiento asertivo: enseñar la diferencia entre asertividad y agresividad, ayudar a identificar y a aceptar

los derechos propios y los derechos de los demás, reducir obstáculos cognoscitivos y afectivos para actuar de manera asertiva y reducir ideas irracionales, ansiedades, culpas y, a su vez, desarrollar destrezas asertivas a través de la práctica activa de dichos métodos. Así surgió un marcado auge de la perspectiva ecléctica donde algunos terapeutas integraban los modelos conductuales, humanistas y cognoscitivos (Caballo, 1990).

IV. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA MM S.A. DE C.V.

A. HISTORIA

Actualmente MM S.A. de C.V. es una compañía que tiene 44 años de haber sido constituida. El 15 de Junio de 1966; se funda un taller que habría de denominarse MM MEXICANA seguida de las palabras Sociedad Anónima o de sus abreviaturas S.A. La sociedad tuvo por objeto la fabricación, compra y venta, importación y exportación de artículos metálicos. La nacionalidad de la sociedad se estipuló como mexicana pudiendo establecer agencias o sucursales en el país. Durante los primeros 19 años opero como un pequeño taller. A la muerte de uno de los accionistas, los demás integrantes deciden vender sus acciones al Ingeniero J.G.Z.B. de nacionalidad Alemana; quien renueva la estructura organizacional de lo que hoy conocemos como MM S.A. de C.V en el año de 1985.

Una vez instalada la planta, en 1966, su dirección empresarial decidió que ante la ausencia de mano de obra calificada en la región de Iztapalapa, lo conveniente era contratar a las personas que solicitaban un empleo de ayudante en general, no obstante, su origen campesino y reciente migración a la ciudad limitaba disciplina de la fábrica. El número aproximado de trabajadores en ese entonces se componían por 10 operadores de tornos automáticos, que "*gracias a su inocencia campesina se dejaron entrenar*" en el desempeño de tareas básicas de la planta, que consistían en fabricar piezas de acero o de latón por métodos artesanales. 3 secretarías y los dueños (cuatro).

El procedimiento, cuyo principio básico es similar al que hoy se realiza con control numérico computarizado, consistía en maquinar piezas de acero, utilizando como herramientas, fresadoras, taladros, tornos, brocas, cinceles, limas, martillos y seguetas manuales. El aprendizaje de ésta mano de obra sin calificación constituyó una labor sumamente difícil, ubicándose las mayores dificultades en la comprensión y el uso de instrumentos de medición como el metro o calibrador. En un período de entrenamiento que abarcó entre uno y tres años, el maestro enseñó al operador ajustar la maquina a cargo; los noveles operarios a dominaron la técnica de

fabricación manual de maquinados hasta elaborar piezas "*casi artísticas*".

El poder acumulado en el saber - hacer recién adquirido por los obreros, alcanzó tal importancia que sus salarios llegaron a superar los sueldos de los trabajadores que laboraban en las empresas aledañas, intentando además organizar ellos mismos el proceso de trabajo, imponiendo sus propios ritmos de labor y colocando en entredicho el control por parte de la dirección empresarial, cuyos ingenieros debían a veces hacer de operarios, creándose una situación de gran tensión interna.

La introducción de sistemas denominados CAD (diseño asistido por computador), CAM (manufactura asistida por computador) y máquinas-herramientas de control numérico computarizado (CNC) implicó procesos de descalificación o polarización del trabajo separando tareas de programación y tareas de operación; permite retomar el poder por parte del personal administrativo.

La creciente agitación sindical y política que acompañó al país de los años setenta del siglo pasado encontró un terreno propicio en la empresa, en donde pronto se organizó un sindicato – CROC (filial de CTM) que impera hasta la fecha.

El Director General propone en enero de 1986 cambios para revolucionar a MM S.A. DE C.V., en el ámbito nacional e internacional. Por el tipo de actividades que realiza, clientes como Applied, Bocar, Power Shanaider, presionan a La Dirección a adoptar un Sistema de Calidad que certifique los productos que MM S.A. de C.V. maquila. La solución al conflicto, provino del desarrollo de innovaciones técnicas descubiertas en la década de 1970 apoyadas en la ciencia, e implantadas en 1996 por M.Z.K. (hijo del Director General J.G.Z.B.) quien aprobó la carrera técnica de maquinas y herramientas en Alemania).

El nuevo proceso destruyó el oficio de operador artesanal al convertir, en innecesarias las destrezas y el saber - hacer adquirido por los obreros a través de una experiencia lenta y laboriosa. De este modo, el proceso de fabricación de una pieza que antes duraba 1 minuto ahora es ejecutado por una máquina en 30

segundos; un salto en la productividad de la planta constituye la ventaja competitiva de la empresa en el mercado nacional y en una porción del mercado internacional.

En el año de 1998 se inicia la capacitación externa acerca de la Normatividad ISO 9000 y se elabora el Primer Manual de Bolsillo Acerca de ISO 9000 que se distribuye entre el personal administrativo y obreros.

Debido al modelo administrativo científico del trabajo Taylorista Fayolista Fordista que MM S.A. de C.V. ejerce; la transición de taller a fábrica automatizada con certificación ISO 9000 origina conflictos de interés entre los obreros sindicalizados y el personal administrativo que pretende implantar el Sistema De Gestión De Calidad. Los obreros y su sindicato desconfían, debido a las modificaciones en la forma de diseñar y ejecutar el trabajo. Se procede a despedir al personal disidente y el control del binomio saber - hacer pasa definitivamente a ser propiedad exclusiva del Director General.

En 1999 se crea el Departamento De Recursos Humanos. Para el 2001 se proponen cambios estructurales en la organización e infraestructura. Debido el éxito de MM S.A. de C.V. se instala una segunda planta industrial para mejorar las condiciones ambientales de la producción, la maquinaria y el trabajador.

Antes de la modernización, el número y perfil de los trabajadores no excede los 60 individuos con una escolaridad promedio de tercer año con un máximo de sexto año de primaria. Después de la automatización y estandarización se observa una población de 160 trabajadores entre obreros y personal administrativo, con escolaridad máxima de nivel técnico profesional y licenciatura respectivamente. A partir de este momento la profesionalización de los cuadros es determinante para el orden y progreso.

El día 16 abril 2001 se contrata a una asesora para el diseño y operación del Sistema De Gestión De Calidad, egresada de CETMA con una carrera Técnica de Mecánica Industrial con conocimientos en el Sistema De Gestión De Calidad. A través del análisis de información e investigación de campo y documental se procede

a realizar: organigrama, procedimientos, perfiles de puesto e instructivos de trabajo, además de monitorización interna externa sobre el avance del Sistema De Gestión De Calidad.

El compromiso de certificar a la empresa en ISO 9000 en el transcurso de un año fracasa. Con una inversión de \$295,000.00 (sueldo del gerente de aseguramiento de calidad y gastos administrativos), La Dirección General de MM S.A. de C.V., en marzo de 2003 decide contratar otro asesor. Ambos asesores forman un equipo, es importante mencionar la existencia de conflictos de interés profesional entre ellos, para diseñar y operar un programa enfocado al desarrollo del factor de producción humano para que participe activamente en el proceso de certificación. Por medio de diversas estrategias se pretende implantar el trabajo en equipo, la cooperación y compromiso para certificar a MM S.A. de C.V. en noviembre de 2003.

Actualmente ésta empresa puede considerarse como un sistema de manufactura flexible, en razón a la elaboración de pequeños lotes de piezas diversas, recurriendo al empleo versátil de microelectrónica, informática y polivalencia del obrero.

La dirección, a cargo de ingenieros alemanes de vasta experiencia en manejo en el ramo, se caracterizaba por el clásico modelo autoritario de relaciones industriales, propio del mundo industrial alemán. A pesar de la introducción de una política de calidad, adopción de un sistema de normas de aseguramiento de la calidad, formulación de una visión y misión empresarial como declaración de principios, modificación de la estructura organizacional y creación de grupos autónomos; la empresa no parece participar mucho de los llamamientos ideológicos directorales y empresariales, difundidos en el país y el mundo. Estableciendo una gerencia de puertas abiertas con visos de informalidad en las relaciones internas y la desaparición del modelo autoritario.

B. UBICACIÓN E INSTALACIONES

En el año de 2006 MM S.A. de C.V. cuenta con dos plantas ubicadas en la Delegación Iztapalapa, Ciudad de México, Distrito Federal.

MM S.A. de C.V. consta de 8 áreas productivas y 4 administrativas, las cuales, tienen como compromiso mejorar día con día los procesos de servicio y producción para los clientes. Dentro de sus principales responsabilidades están: capacitar a sus obreros y personal administrativo, mejorar el nivel de calidad de su trabajo y desarrollo profesional dentro de la compañía.

Las áreas que componen sus instalaciones podemos dividir las en áreas de procesos primarios donde inicia el proceso productivo, y áreas de procesos secundarios para obtener productos de calidad. A continuación se detallan de la siguiente manera:

Tornos Automáticos Monohusillos Multihusillos y Automáticos. Base del proceso productivo, áreas donde se maquina la materia prima que reciben de los proveedores.

Control Numérico. Fabrica productos de la más alta calidad y permite hacer en cualquier tipo de metal, piezas sofisticadas, con las tolerancias más exigentes, teniendo así una mayor competitividad en costos y servicio a los clientes de todo tipo de industria.

Segundas Operaciones. Áreas complementarias de segundas operaciones planta baja y planta alta. La primera es un apoyo a las áreas de base del proceso para el rectificado de piezas, avellanado, moleteado, ranurado, troquelado. La segunda, es un área en donde generalmente se lleva a cabo el ensamble de partes, avellanado, barrenado, matar filos, ranurado y limpieza a diferentes piezas.

Área de Residuos Peligrosos. Lavado de las piezas maquinadas antes llevarse al área de almacén de producto terminado o a otras áreas para una segunda operación.

Mantenimiento. Áreas de apoyo para fabricar herramientas y/o dispositivos necesarios que se necesiten.

Almacén de materia prima. Recepción de la materia prima que llega de los proveedores, apoyándose con Inspección de Calidad se verifica que esta materia cubra con las especificaciones de compra.

Almacén de producto terminado. Recibe el material liberado por el área de Inspección de Calidad, para proceder a su empaque de acuerdo a las instrucciones señaladas por el cliente. El personal a cargo actualiza el inventario diariamente en las entradas y salidas que hay de producto terminado.

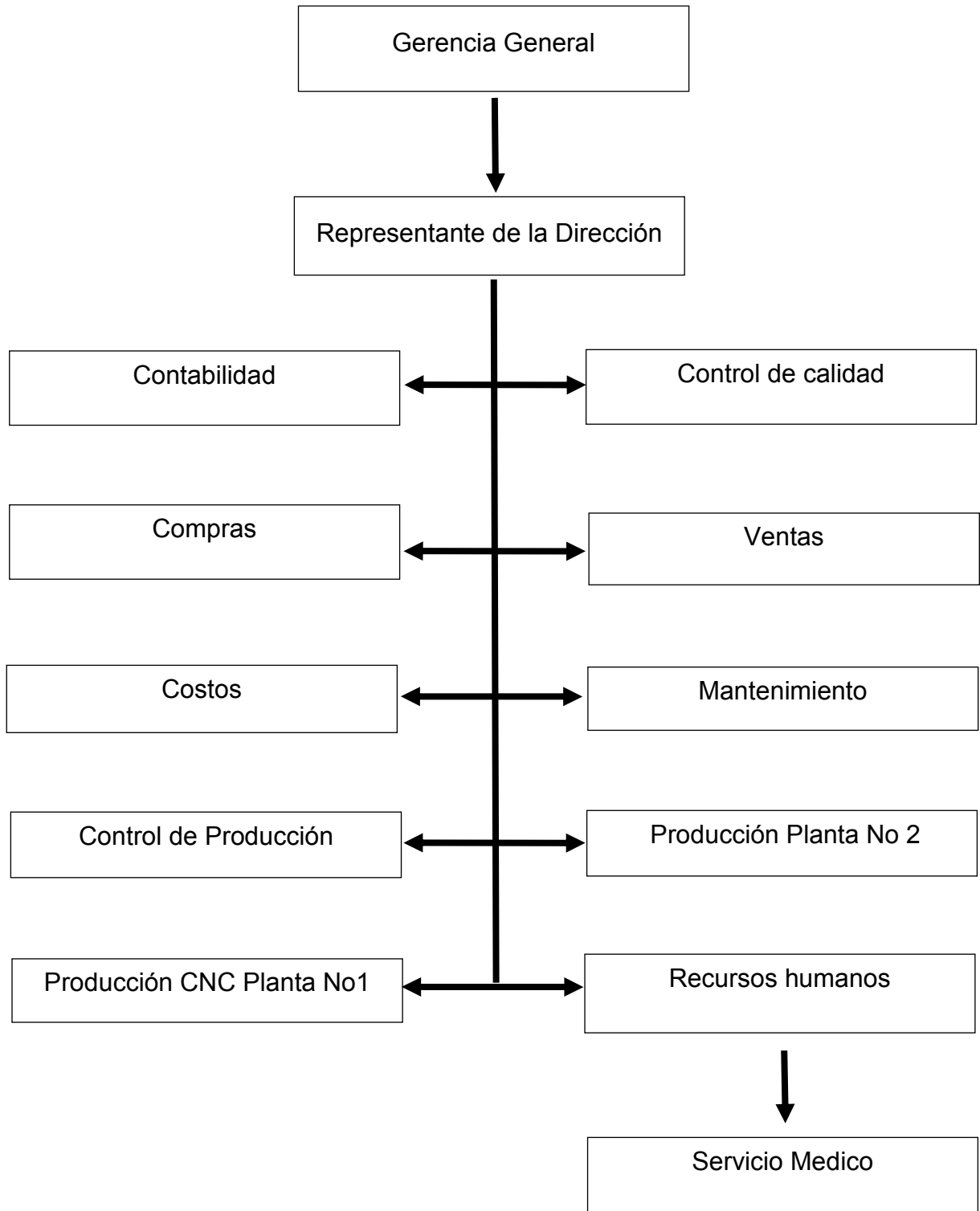
Planeación de Calidad y Control de Calidad. Diseña la planeación de calidad y controla especificaciones de calidad del producto, verifica por medio de la inspección recibo, proceso y entrega del producto cumplimiento las especificaciones requeridas por el cliente.

Planeación y control de la producción. Vinculado con Supervisión de CNC y Gerencia de Producción, para tener justo a tiempo los pedidos de sus clientes.

Las áreas administrativas. Están en contacto directo con los clientes y personal que labora en MM S.A. de C.V., para saber sus necesidades y expectativas, y lograr con ello un crecimiento uniforme como empresa al servicio de la maquila y la fabricación. Estas áreas están compuestas por Recepción, Facturación, Tráfico, Crédito y Cobranza, Finanzas, Contaduría, Recursos Humanos, Ventas y Aseguramiento de Calidad.

Las Gerencias y Jefaturas. Tienen una comunicación estrecha con La Gerencia y Dirección General de La Compañía como medio de conexión para dar a conocer los problemas e innovaciones que se desean resolver con nuestros clientes y empleados que forman parte de la organización.

C. ORGANIGRAMA



D. PUESTOS DE TRABAJO

NUMERO TRABAJADORES PLANTA NO. 1

Turno	Masculino	Femenino	Horario	Días	Total
Matutino	18	11	8- 16hrs	L - V	29
Vespertino	9	2	15 a 23hrs	L - V	11
Mixto (Administrativo)	11	6	8- 18hrs	L - V	17
Total	38	19			57

NUMERO TRABAJADORES PLANTA NO. 2

Turno	Masculino	Femenino	Horario	Días	Total
Matutino	30	19	8- 16hrs	L - V	49
Vespertino	6	2	15 a 23hrs	L - V	8
Mixto (Administrativo)	8	1	8- 18hrs	L - V	9
Total	44	22			66

NUMERO DE TRABAJADORES DE ACUERDO AL TIPO DE CONTRATACIÓN

Contratación	Masculino	Femenino	Total
Base	79	39	118
Eventuales	3	2	5
Total	82	41	123

DESCRIPCIÓN POR ÁREA DE TRABAJO PLANTA NO. 1

Área de trabajo	Hombres	Mujeres	Total
CNC	18	6	24
Almacén producto terminado	3	1	4

Control calidad	2	5	7
Control de producción	1	0	1
Limpieza	0	1	1
Mantenimiento	2	0	2
Servicio Medico	1	0	1
Total	27	13	40

DESCRIPCIÓN POR ÁREA DE TRABAJO PLANTA NO. 2

Área de trabajo	Hombre	Mujeres	Total
Almacén herramientas	1		1
Almacén de producto	2		2
Lavado	2		2
Limpieza		1	1
Mantenimiento	4		4
Roladoras		2	2
Rectificadora		1	1
Segundas operaciones planta alta	5	6	11
Segundas operaciones planta baja	3	7	10
Tornos automáticos	8	1	9
Tornos cabeza móvil	3	2	5
Tornos multihusillos	6		6
Tornos traube	1	1	2
Troqueladora	1		1
Total	36	21	57

DESCRIPCIÓN POR PUESTOS DE TRABAJO PLANTA NO. 1 MATUTINO

PUESTO DE TRABAJO	Hombre	Mujer	Total
Ayudante de empaque	3	1	4
Verificador c		6	6
Ajustador c	7		7
Operador	5	2	7
Operador a	1		1

Operador b		1	1
Servicio social	4		4
Soporte CNC	1		1
Ajustador	1		1
Ayudante general		1	1
Verificador b		1	1
Control de calidad	1		1
Asistente control de producción	1		1
Auxiliar de intendencia		1	1
Ayudante mantenimiento	1		1
Inspector de calidad	1		1
Mecánico de mantenimiento	1		1
Total	27	13	40

DESCRIPCIÓN POR PUESTOS DE TRABAJO, PLANTA NO.1 VESPERTINO

Puesto de trabajo	Hombres	Mujeres	Total
Operador A CNC	1		1
Operador B CNC		1	1
Soporte CNC	1		1
Ajustador C CNC	2		2
Operador CNC	3		3
Ayudante General		1	1
Servicio Social CNC	1		1
Ajustador	1		1
Total	9	2	11

DESCRIPCIÓN POR PUESTOS DE TRABAJO, PLANTA NO.2 MATUTINO

Puesto de trabajo	Planta dos		Total
	Hombres	Mujeres	
Ayudante general	15	11	26
Ayudante almacén	1		1
Operador b	2		2
Ayudante mantenimiento	2		2
Operador	5	11	16
Encargado segundas	1		1

operaciones			
Encargado segundas	1		1
operaciones			
Ajustador b	4		4
Ajustador c	4		4
Total	35	22	57

DESCRIPCIÓN POR PUESTOS DE TRABAJO, PLANTA NO.2 VESPERTINO

Puesto de trabajo	Hombres	Mujeres	Total
Ayudante general de lavado	1		1
Segundas Operaciones Planta alta		2	2
Segundas Operaciones Planta baja	1		1
Ajustador C	1		1
Tornos Automáticos			
Ajustador C	2		2
Tornos Multihusillos			
Torno Cabeza Móvil	1		1
Total	6	2	8

E. ACTIVIDAD EMPRESARIAL

- Horario de trabajo:** El personal obrero sindicalizado labora de lunes a viernes dividido en 2 turnos, matutino y vespertino, con horario de 08:00 a 16:00 y de 15:00 a 23:00 horas y media hora para comer. El personal administrativo de confianza labora de lunes a viernes en 1 turno mixto, con horario de 09:00 a 19:00 horas y dos horas de comida.
- Capacidad Instalada:** Puede realizar un consumo mensual de 120 toneladas de materia prima: barras de acero, acero inoxidable, aluminio, cobre, latón y nylamid.

- **Información de Maquinaria y Equipo:** MM S.A. de C V. se dedica a la fabricación de partes maquinadas de alta precisión y a la maquila de piezas de acero, acero inoxidable, aluminio, cobre, latón, nylamid. Durante el proceso productivo utiliza la siguiente maquinaria: diferentes tipos de torno, diferentes tipos de taladro, brochadoras, cortadora, copiadoras, fresadora, prensa hidráulica de pie y manual, ranuradoras, rebabeadora, rectificadora, roladora, roscadora, troqueladoras, afiladora, esmeriles, lijadora de banda, maquina pegadora, sierra cinta, sierra de mesa, elevadores de báscula, grúa grande, lavadora centrifuga, horneadora, compresores. Las piezas maquinadas de alta presión se realizan principalmente para la industria automotriz, de electrodomésticos, de pinturas, de sistemas de iluminación y de control de prueba de explosión, de cerraduras, de artículos de baño y de sistema hidráulico entre otras.
- **Descripción del Proceso Productivo:** Los agentes de ventas tienen la finalidad de promover entre los clientes potenciales la capacidad instalada de la empresa y la calidad de las piezas que se fabrican con personal calificado y maquinas herramientas automatizadas. El proceso productivo se inicia con la solicitud de cotización de las piezas a fabricar; considerando factibilidad de elaboración del producto, establecimiento de especificaciones y se elabora la información para la producción, acorde al flujo de fabricación. Una vez adquirida la materia prima necesaria para la elaboración del producto, con estándares de calidad para el transporte del material, ajuste de la maquinaria e inspección para aprobar el proceso; se inicia la fabricación de la pieza en serie. Por medio del control numérico, es posible almacenar cada movimiento que realiza una máquina-herramienta sobre una pieza, el cual es descrito en detalle y traducido a lenguaje matemático de modo que pueda reproducirse después. Durante el proceso de fabricación se inspecciona constantemente la elaboración de la pieza, al terminar la manufactura de la pieza se envía al área de inspección final y posteriormente al área de almacén de producto terminado donde es empaquetado para la entrega al cliente, acompañado de un certificado de calidad.

- **Sistema de calidad:** A partir de inspecciones de materia prima, producto terminado, a través de herramientas estadísticas, rastreabilidad de los productos que se maquilan, así como auditorías internas y externas se controla la calidad del proceso productivo y la satisfacción del cliente. MM S.A. de C.V. esta certificada en el Sistema De Aseguramiento De Calidad, basado en la Norma Internacional ISO-9000 versión 2000. Fundamenta su política de calidad en lo siguiente: *“El compromiso de MM S.A. de C.V. es satisfacer al cliente por medio de un equipo de trabajo motivado hacia una comunicación eficaz que prevenga defectos y asegure un servicio oportuno, considerando la mejora continua de nuestros procesos y la preservación del medio ambiente, como parte integral de nuestro sistema de gestión de calidad.”* Para lograrlo toman como base el cumplimiento de los objetivos de calidad:

1. Cumplir con la satisfacción del cliente en un 85%.
2. Reducción en un 0.5% de Notas de Crédito por devoluciones del cliente, de la facturación mensual, ocasionadas por calidad de producto o de servicio.
3. Establecer y evaluar objetivos por cada proceso identificado de manera mensual.
4. Cumplir con las regulaciones gubernamentales aplicables, para asegurar el bienestar de los trabajadores y de la sociedad.
5. Implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.

F. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN LABORAL

Dentro de la empresa metalmecánica es posible distinguir grupos primarios y secundarios de personas, que se organizan a partir del desarrollo de relaciones sociales establecidas entre ellos y no esta sujeta a clasificaciones de orden jerárquico establecidas de modo formal (Valdés, 2004). Los lazos sociales se construyen por afinidades relativas a grupos de edad, apoyo en la resolución de problemas técnicos, escalas salariales, reconocimiento mutuo de pericias en el manejo de determinadas máquinas-herramientas, o del prestigio de tener el binomio saber – hacer del oficio (Valdés, 2004).

El primer grupo esta formado por ayudantes generales, se caracterizan por tener una edad promedio de 18 a 30 años, con escolaridad mínima de secundaria, sin experiencia laboral en el área, sus tareas son las más demandantes a nivel físico, caracterizadas por ciclos operatorios repetitivos y monótonos, lo que recuerda a las formas más puras del Taylorismo y Fordismo, son contados los que tienen 10 años de antigüedad (Valdés, 2004). La posibilidad de ascender en el escalafón es escasa, únicamente es posible si existe una plaza vacante en el puesto de operador de maquinas-herramientas, que exista voluntad por parte de la gerencia para permitir la enseñanza en la operación de la maquina-herramienta que necesita un operador, en caso contrario, se procede a contratar a un técnico como operador (Valdés, 2004). Al carecer de oportunidades reales de movilidad social y económica deciden frecuentemente cambiar a otra empresa o incorporarse a la economía informal. La relación laboral formal entre ellos y con los otros grupos esta determinada totalmente por el profesiograma y la normatividad que regula el proceso productivo (Valdés, 2004).

El segundo grupo esta formado por los operarios de maquinas-herramientas que trabajan bajo el principio de control numérico computarizado, se caracterizan por tener una edad promedio de 20 a 30 años, todos con escolaridad a nivel técnico en el área, su experiencia laboral es menor a 10 años; su colaboración entre ellos no es muy cercana, basan su comunicación en intereses propios de su edad, sin embargo existe una competencia por adquirir y dominar el conocimiento y técnicas dentro de la empresa (Valdés, 2004). La interacción con el primer grupo es solo por edad, intereses en común de orden social, a nivel profesional es jerárquica y autoritaria. Su relación con el tercer grupo se establece a partir de que deben reconocerlos como autoridad formal dentro de la empresa y además reconocer que dominan el binomio saber – hacer (Valdés, 2004).

El tercer grupo esta formado por ajustadores y supervisores, se caracterizan por tener una edad promedio de 40 a 50 años, algunos con *carrera a nivel técnico en el área o experiencia laboral de 20 años* en promedio, la maquinaria y equipo que utilizan es el de mayor novedad y sofisticación

tecnológica; esto les permite colaborar de forma cercana, basar su comunicación en la confianza, comprensión, preocupación y pertenencia a un grupo. La relación laboral formal con los grupos uno y dos esta determinada totalmente por el profesiograma y la normatividad que regula el proceso productivo (Valdés, 2004).

El cuarto grupo es el de programadores, se caracterizan por tener una edad promedio de 25 a 35 años, todos con escolaridad a nivel licenciatura o posgrado, su experiencia laboral, si bien es menor a 5 años, la suplen con un *cuero de conocimientos teóricos* adquiridos de manera formal en las universidades (Valdés, 2004). La relación laboral y social entre ellos esta determinada únicamente por el profesiograma, observando actitudes de: desconfianza, egoísmo, envidia Carentes de empatía y sensación de pertenencia a un grupo o gremio específico; consideran que su éxito personal y profesional en la empresa esta determinado únicamente por su esfuerzo individual y las incompetencias de los demás (Valdés, 2004).

Su función consiste en diseñar las piezas que habrán de maquinarse y aunque esta unido al trabajo que se realiza en la planta con las maquinas-herramientas; ya no comparten la *"la sensación de la lima"* de que hablara Coriat, puesto que las máquinas-herramientas y materiales se simulan en computadoras en lugar de manipularse. Dentro de la empresa gozan de cierto prestigio social; al ocupar una oficina en el área administrativa existe un alejamiento físico y psicológico del taller, además de que su trabajo es diferente al que realizan ajustadores, supervisores y operarios de maquinas-herramientas (Valdés, 2004).

Lo que ocasiona conflictos con los grupos dos y tres, no por el salario, pero si por la división del binomio saber-hacer. Interrumpiendo un posible escalafón de operario de maquinas-herramientas a ajustador o supervisor. Para ellos no existe el grupo de ayudantes generales, lo que ocasiona una despersonalización (Valdés, 2004).

El quinto grupo es el de mayor poder y autonomía, representado por los gerentes de los diversos departamentos, todos iniciaron sus actividades en la

empresa cuando era un pequeño taller, se caracterizan por tener una edad promedio de 50 a 60 años, con una antigüedad laboral de 25 a 35 años, su escolaridad promedio es de secundaria. Poseen el dominio total del binomio saber-hacer en todas las áreas, debido a que en algún momento, *por necesidades del taller*, debían *aprender al pie de la maquina* sin una educación formal (Valdés, 2004).

Actualmente han recibido cursos de capacitación internos y externos para poder ejercer los puestos de mando. Su ambiente laboral es de alta colaboración; gracias a que se conocen desde hace muchos años y que han crecido, desarrollado y envejecido junto a la empresa, tienen muy en alto el nivel de satisfacción en el trabajo que realizan, el cual es considerado como creativo, variado, importante y exento en apariencia de tareas tediosas y repetitivas, lo que crea un ambiente de confianza, sentido de pertenencia y conformidad con la remuneración salarial. Tomando en cuenta que provienen de zonas rurales o urbanas marginadas y que gracias al trabajo en equipo con el dueño, adquirieron movilidad social; su lealtad hacia el dueño y la empresa es incondicional. La forma en la que organizan sus relaciones con los otros cuatro grupos es variada (Valdés, 2004).

Con los grupos uno, dos y cuatro, establecen un sistema formal basado en la Administración Científica Del Trabajo. Muy diferente al sistema informal de puertas abiertas con el grupo tres (ajustadores y supervisores).

Es importante señalar que las relaciones obrero – patronales parten de una organización sindical que recuerda al Toyotismo, ya que el sindicato esta aliado con la empresa, al grado de que los representantes sindicales ocupan simultáneamente puestos de supervisor de área y/o gerente de departamento desde hace más de 20 años. La legitimidad para ocupar una posición de autoridad en el sindicato y en la empresa, se determina a partir del reconocimiento que hacen los trabajadores y el gerente general del dominio del saber – hacer. Esto ocasiona conflictos de interés (Valdés, 2004).

La política de la empresa impide la rotación de turnos, todo el personal administrativo y obrero descansa sábados y domingos, se proporciona

flexibilidad en el horario de trabajo para el personal administrativo y obrero que actualmente esta estudiando, se dan condiciones de movilidad y ascenso laboral, el salario de un ayudante general de recién ingreso, sin experiencia en el área metalmecánica, es de 700.00 pesos semanales una vez realizado el pago de los impuestos correspondientes, se cuenta con caja de ahorro y prestamos, desde el primer día de trabajo y en forma permanente cuentan con afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT y AFORE, además de cursos de capacitación e inducción al puesto y equipos de seguridad e higiene personal y colectivo.

Por medio de entrevistas de campo realizadas a los trabajadores de MM S.A. de C.V. y estudios de Diagnostico Situacional Empresarial realizados entre los años 2000 a 2005 se detecta: insatisfacción laboral, estrés, conflictos laborales a nivel personal y profesional, además de la siguiente casuística:

- La deserción laboral se estima en 30% anual en el personal obrero, lo que ocasiona que la empresa tenga que invertir recursos humanos y económicos para contratar y capacitar al nuevo personal.
- El 80% del personal obrero que deserta de la empresa ocupa la categoría de ayudante general.
- El 60% del personal obrero que deserta de la empresa tiene menos de dos años de antigüedad laboral.
- En el personal administrativo se observa que es más renuente a desertar, ya que ve difícil encontrar un salario igual o mayor con las condiciones de trabajo que tienen, sin embargo en caso de que lo encontraran un 30% acepto que podría considerar un cambio.
- La tasa de incidencia de riesgos de trabajo por cada 100 trabajadores en la empresa es de 8.26% en el año 2005, en relación a la tasa nacional 3.2% es 5 puntos porcentuales mayor.
- De los riesgos ocurridos (n = 9), 6 ocurren al interior de la empresa (66.67%) y 3 se clasifican como de trayecto (33.33%).
- El 50% de los riesgos de trabajo ocurridos en la empresa afectan a la categoría de ayudante general.

- El 44.44% de los accidentes de trayecto afectan a la categoría de ayudante general.
- La mayor incidencia de riesgos de trabajo por mes, sucede en octubre, representando el 33.33%.
- La mayor incidencia de riesgos de trabajo por día, sucede el lunes, de un total de 4 eventos, 1 se clasifica como accidente de trabajo (22.22%) y 3 se reportan como accidentes de trayecto (77.78%).
- La mayor incidencia de riesgos de trabajo por turno, sucede en el turno matutino, de un total de 8 eventos, 6 se clasifica como accidente de trabajo (88.89%) y 2 se reportan como accidentes de trayecto (11.11%). El turno vespertino reporta un solo accidente clasificado como de trayecto (100%).
- La clasificación de los tipos de accidentes ocurridos en la empresa, predomina el tipo golpeado por maquinaria.

Al realizar una aproximación de tipo social a los problemas de la empresa metalmecánica, nos encontramos con una organización modelo que tiene altos estándares de calidad y un ambiente laboral normado de forma rígida, vertical autoritaria e inflexible. Sustentado en normas oficiales nacionales e internacionales, el modelo Taylorista – Fayolista – Fordista que emplea la empresa MM S.A. de C.V., elimina en gran medida el desperdicio de recursos materiales y humanos. Sin embargo la falta de educación en el ejercicio comunicación asertiva, favorece conductas de autoritarismo abuso de autoridad y subordinación incondicional de los empleados, tanto administrativos de confianza como obreros sindicalizados, a los designios y necesidades del Gerente General de MM S.A. de C.V.

V. JUSTIFICACION

La adopción de La Administración Científica Del Trabajo por la empresa de MM S.A. de C.V. ha sido fundamental para obtener una posición de liderazgo en su ramo. Sin embargo en este proceso, quedaron atrás políticas organizacionales que favorecían la unión del binomio saber — hacer en los empleados.

El Taylorismo y el Fordismo agotan su productividad y rentabilidad en la medida que el trabajo ya no puede ser fragmentado en tareas más simples. En su momento la automatización, estandarización y normalización de procesos y políticas subsano la crisis. Sin embargo que hacer cuando el estado de la técnica impide prescindir completamente de los trabajadores y al mismo tiempo se reconoce que los recursos humanos son fundamentales para el éxito o fracaso de una empresa.

El Gerente General de MM S.A. de C.V. conciente de que: *“El proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa, en términos de infraestructura, ha sido mucho mayor, al crecimiento y desarrollo profesional y humano del personal que labora con nosotros”*. Solicita a la Gerente de Recursos Humanos de MM S.A. de C.V., con formación profesional en el área de la sociología; buscar una solución a la crisis que vive su empresa. Abordando el problema de una forma diferente a lo ya realizado hasta el momento, es decir: normalización y tecnificación.

El poco ejercicio de las habilidades sociales, consecuencia directa de la división social del trabajo entre tareas manuales e intelectuales, de concepción - dirección y de ejecución – operación; condiciona aplanamiento emocional y enajenación intelectual del personal que labora en la empresa MM S.A. de C.V.

Regresar a los orígenes del trabajo, unidad en lo que sabe y lo que se hace; es fundamental para el éxito de las empresas, pero igual de importante, para el éxito de las personas, sus familias y la sociedad en su conjunto. Para proponer nuevas formas de organizar y ejecutar el trabajo, es necesario entrenar a los trabajadores en el ejercicio diario de un perfil de comunicación asertivo, que les permita abordar los conflictos y las crisis como una oportunidad para cambiar el *Statu quo*.

Este trabajo de investigación pretende estudiar el proceso de comunicación que surge como consecuencia de la adopción del Sistema Productivo Capitalista Taylorista Fayolista Fordista en la empresa metalmecánica MM S.A. de C.V. Además de proponer al entrenamiento en comunicación asertiva como una alternativa viable, que permita discutir, reflexionar y romper los paradigmas creados por Administración Científica del Trabajo en los últimos 100 años.

VI. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

OBJETIVO GENERAL

- I. Estudiar el comportamiento organizacional en el personal administrativo de la empresa MM S.A. de C.V. a partir del estilo de comunicación predominante.
- II. Proponer una alternativa viable para la resolución de disensos en un ambiente laboral incluyente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- I. Determinar el perfil de comunicación (asertiva, asertiva indirecta, no asertiva) en el personal administrativo de confianza; antes de impartir el **CURSO TALLER DE COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO**.
- II. Impartir el **TALLER COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO** al personal administrativo de confianza de la empresa. como una forma de dotar a los trabajadores de herramientas sociales que les permitan discutir la resolución de conflictos de interés, generados a partir de relaciones interpersonales y diferencias de poder.
- III. Determinar el perfil de comunicación (asertiva, asertiva indirecta, no asertiva) en el personal administrativo de confianza; después de impartir el **CURSO TALLER DE COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO**.
- IV. Conocer los avances o retrocesos en el ejercicio de un perfil de comunicación específico, después de esta experiencia educativa.

VII. HIPOTESIS

- La empresa metalmecánica MM S.A. de C.V. estructura su organización a partir de un Modelo Productivo Capitalista Taylorista Fayolista Fordista. Pondera y premia la disciplina, jerarquía, verticalidad, uniformidad. La comunicación interna se encuentra normalizada y estandarizada. Se autogobierna bajo la normatividad ISO 9000 versión 2000 y Normas Oficiales Mexicanas. Por lo tanto la solución de conflictos y la creación de un ambiente laboral armónico, equitativo, cooperativo e incluyente se limitan severamente.
- El efecto de La Administración Científica Del Trabajo en el proceso de comunicación de los trabajadores de la empresa metalmecánica MM S.A. de C.V. puede medirse a partir de la obtención del perfil de comunicación (asertiva, asertiva indirecta, no asertiva) predominante.
- La promoción de actividades de educación continua que combinan estrategias de aprendizaje y enseñanza; pretenden que los usuarios generen habilidades sociales como la comunicación asertiva, para desempeñar sus actividades laborales en ambientes organizacionales incluyentes. Además de promover la expresión de forma abierta sus discensos hacia la forma de cómo se diseña y ejecuta el trabajo en la empresa. Modificar el estilo de comunicación en la empresa es el primero de una serie de pasos para lograr un cambio en la forma en la que se concibe y organiza el trabajo.

VIII. SUJETOS, MATERIAL Y METODOS

- **Diseño:** Cuasiexperimental. Una sola población e intervención.
- **Tipo de estudio:** De campo.
- **Duración del estudio:** Del 1 septiembre de 2005 al 28 de febrero de 2006
- **Características del grupo de estudio:** El presente estudio se realizó en 26 empleados de confianza del área administrativa de una empresa metalmeccánica en la Ciudad de México.
- **Criterios de inclusión:** Personal administrativo. Aceptar participar en el estudio mediante la firma de una carta de consentimiento informado.
- **Criterios de exclusión:** Trabajadores en periodo de vacaciones, incapacidad o licencia. No querer participar en el estudio.
- **Criterios de eliminación:** No contestar correctamente los instrumentos de evaluación.
- **Características del estudio:** El Gerente General de MM S.A. de C.V. conciente de que el proceso de comunicación humana formal instituido para una correcta operación de los factores de producción, no era operativo y funcional al 100 %. Debido a que la organización social informal al interior de la empresa metalmeccánica se confronta con la normatividad propuesta por la organización empresarial formal. Solicito la Gerente de Recursos Humanos buscar una solución a los problemas de comunicación y comportamiento organizacional que imperaban en ese momento en la empresa.

El grupo de trabajo estuvo integrado por dos psicólogos sociales y un medico cirujano. La realización del mismo, sirvió para que los dos primeros estudiantes de licenciatura cumplieran con su servicio social y el tercer investigador pudiera realizar un trabajo de investigación para su tesis de especialidad de salud en el trabajo

Estas conductas motivaron la realización de entrevistas cualitativas a todos los trabajadores de una forma confidencial y anónima. Para conocer sus opiniones sobre el trabajo que realizan y los problemas a los que se enfrentan

durante la realización del mismo

Los resultados de estas entrevistas cualitativas permitieron obtener un **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION**, para adecuar los contenidos del “**CURSO TALLER DE COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO**” a las características específicas de la empresa metalmecánica MM S.A. de C.V.

Se seleccionaron estos temas una vez analizado el tipo de empresa en la que nos encontramos. Tomado en cuenta los modelos de organizar el trabajo que adopta y modifica la empresa metalmecánica para sus procesos productivos. La normativa interna y externa. A demás del contrato colectivo de trabajo. Los temas que cubrieron las preguntas realizadas durante el **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**, fueron los siguientes:

1. Conocimiento de las responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo y como las lleva a cabo.
2. Comunicación que existe entre las personas para desarrollar su trabajo.
3. Confianza del empleado para que los problemas del trabajo sean escuchados y resueltos por las personas indicadas para tal fin.
4. Disposición a la innovación para mejorar el proceso y el ambiente de trabajo.
5. Preparación solicitada por los trabajadores, para alcanzar y mejorar su estándar producción.
6. Satisfacción con el trabajo que se realiza

Las respuestas obtenidas se agruparon por pregunta, su análisis permitió obtener conclusiones acerca de las necesidades profesionales de los empleados. A continuación presentamos el análisis cualitativo de las preguntas, además en letras cursivas algunas respuestas de los empleados, que resultaron relevantes para el proyecto.

1. Conocimiento

Todos los empleados, $n = 123$, sin importar el nivel que ocupan en el organigrama de la empresa, mencionaron conocen las funciones que deben desarrollar en su puesto de trabajo. Pero llama la atención que las personas

de reciente ingreso a la empresa (menos de 6 meses) desconocen algunas de las responsabilidades asignadas a su actividad laboral y en algunos casos llevan semanas sin saber exactamente lo que la empresa requiere de ellos para realizar su trabajo conforme a los estándares de producción.

“Que el producto o piezas que piden deben de estar con la mejor calidad para el cliente”

“promoción calidad del producto, mantenimiento y operación de maquinas de trabajo”

“sacar las piezas que sean posibles lo mejor posible”

“cumplir con ISO 9000”

“sistema de gestión de calidad”

2. Comunicación

La comunicación al interior de la empresa es deficiente. Se observan casos de conflictos laborales y personales entre diferentes trabajadores, lo que obliga en algunos casos a pedir ayuda o resolución de problemas a terceras personas que de acuerdo al profesiograma no están facultadas directamente para intervenir.

Existe discrecionalidad y parcialidad por parte de los supervisores para la capacitación continua, evaluación y promoción del personal a su cargo para alcanzar los niveles de producción esperados por la empresa.

“a las verificadoras y al supervisor”

“mi supervisor o mis compañeros”

“si de parte del ingeniero Villegas y del inspector de calidad Víctor, de parte de las otras 3 personas NO ha sido del todo eficiente

“considero que ha sido bueno el apoyo que yo he recibido para desempeñar mi trabajo, pero de igual forma siento que esto puedo mejorar”

“es funcional y aceptable, pero tenemos áreas donde podemos mejorar más”

3. Confianza

Se observa desconfianza de los obreros para dirigirse a su jefe inmediato. Esta actitud se origina por que se ignoran sus reportes sobre problemas

relacionados con la producción, mantenimiento de la maquinaria, incidentes y accidentes de trabajo. En caso de obtener la atención de su jefe inmediato predomina un perfil de comunicación agresivo o asertivo indirecto. Lo que fomenta una actitud pasiva.

“si a un especialista en la materia (externo)”

“me gustaría no estresarme tanto”

“cuando son nuevos y me preguntan como hacer las cosas aunque no sea el supervisor”

“no siempre nada más séle indica al jefe inmediato de área para reparar el problema”

“a mi maestro Francisco o a mi compañero Leonardo.”

“que le expliquen mejor y de buena manera”

4. Disposición a la innovación

El sistema de producción que tiene la empresa, dificulta la participación de los obreros en la resolución de conflictos y la creación de ambientes laborales incluyentes. Ya que se exponen a sanciones que van de una amonestación verbal hasta el termino de su relación laboral con la empresa.

“si al gerente de producción”

“no sabría a quien”

“a nadie por que no se prestan para eso”

“si al compañero en turno”

“Por lo general cuando tengo una idea que puede mejorar el trabajo se la comunico a mis compañeros”

“la realizo”

5. Preparación

Todos coincidieron en que es necesaria una inducción al puesto de trabajo. Además de educación continua que tenga como objetivo dotarlos de nuevos conocimiento y técnicas para hacer mejor su trabajo. Es de llamar la atención que algunos entrevistados se preocuparon también por adquirir habilidades sociales para solucionar de disensos al interior de la empresa y crear ambientes laborales incluyentes.

“saber a aprender a leer los planos, más sobre los instrumentos de medición”

“curso de conocimiento de herramientas”

“el manejo de empaque y estibado de materiales”

“un poco de atención a lo que voy a hacer”

“saber más sobre mi puesto ya que acabo de entrar”

“básicos: medición, tecnología de herramientas, cálculo operaciones de la maquinas operación del puesto de trabajo”

“actualmente estoy estudiando inglés pero es muy costoso yo considero que es necesario ya que podría encontrar o contactar nuevos proveedores en otros países para mejorar precios y poder bajar costos”

6. Satisfacción

El personal administrativo y obrero es conciente de la importancia que tiene su trabajo para sus familias y la empresa. Pero consideran que mejorar las relaciones humanas, más allá del profesiograma y la normatividad vigente, permitirá mejorar el desempeño de sus labores y comprometerse con la empresa. Pero más importante aun, es la oportunidad de crecer como seres humanos dejando atrás las concepciones establecidas por La Administración Científica Del Trabajo, acerca de la separación del binomio saber – hacer.

“por que para que todos ganemos y tengamos una buena calidad de vida, debemos realizar bien nuestro trabajo y apoyar a otras áreas cuando sea necesario sin pretextos y por que tenemos la iniciativa de hacerlo.

“mi fuente de manutención”

“un ambiente laboral limpio y ordenado”

“reconocimiento del sobre el desempeño del trabajador”

“actividades externas que fomenten el compañerismo”

“es importante por que el trabajo es fuente de realización personal y por que provee lo necesario para mi familia y la empresa y siento que la empresa crece y da fuentes de trabajo”

A partir del **DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN** podemos decir que: El empleo de la Administración Científica del Trabajo para organizar y ejecutar el trabajo en la empresa MM S.A. de C.V. afecta las

relaciones humanas de los empleados. De tal forma que: un perfil de comunicación predominante (asertivo, asertivo indirecto o no asertivo) puede influir en el comportamiento de la organización social laboral formal e informal. Por razones ajenas al investigador y acordes a la cultura laboral de la empresa, fue necesario adaptar la impartición del curso — taller a la logística de la empresa metalmecánica.

La selección de los trabajadores se realizó considerando varios factores: 1) La autorización del Gerente General de la empresa metalmecánica MM S.A. de C.V. para impartir el taller únicamente al personal administrativo de confianza. 2) El tamaño de la población a estudiar; un máximo de 30 personas que participan en el taller. 3) El tiempo para realizar todas las intervenciones necesarias. 4) Las instalaciones facilitadas y adecuadas por la empresa metalmecánica para realizar en trabajo. Que no son las adecuadas para realizar una estrategia educativa de esta naturaleza.

La duración fue de tres sesiones sabatinas de 08:00 h a 16:00 horas, acumulando un total de 24 horas teórico-prácticas, los días 21 de enero y 4 y 11 de febrero de 2006. Entregando un reporte de cada una de las actividades realizadas durante el curso, así como opiniones sobre el contenido y objetivo de los temas al personal administrativo.

Proponemos el desarrollo de un curso – taller que aborde los temas de Comunicación, Asertividad y Liderazgo, como una forma de dotar a los trabajadores de herramientas sociales que les permitan discutir la resolución de conflictos de interés, generados a partir de relaciones interpersonales y diferencias de poder.

La selección de un instrumento validado, adaptado a la sociedad mexicana y reconocido internacionalmente da certeza al estudio. La **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)** (Flores Galaz y Díaz-Loving, 2004) identifico el perfil de comunicación predominante (asertividad, asertividad indirecta y no asertividad) en la población estudiada.

Para evaluar la efectividad del curso – taller se aplicara **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)** (Flores Galaz y Díaz-Loving,

2004) instrumento validado para su aplicación en la población mexicana, seis semanas antes y dos semanas después de la impartición del **CURSO TALLER DE COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO**.

Desafortunadamente el estudio dentro de la empresa tuvo una duración de seis meses, contados a partir de que fueron solicitados nuestros servicios hasta el momento que se entregó un reporte final al Gerente General de MM S.A. de C.V. de las actividades realizadas.

El Gerente General de MM S.A. de C.V. estaba dispuesto a permitir el seguimiento de los trabajadores, en un periodo mayor a los seis meses originales, para conocer los alcances que podría tener el ejercicio de la comunicación asertiva dentro de la organización empresarial.

Por razones económicas no se pudo concretar, ya que se condicionaba el seguimiento del estudio a la prestación de nuestros servicios profesionales en forma gratuita, por lo que se decidió concluir la relación.

Concientes de que el trabajo presentado carece de un seguimiento adecuado, se decide presentar el reporte de las tareas asignadas a los participantes para conocer las reflexiones que dejó el **CURSO TALLER DE COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO** en su mente.

- **Definición de las variables:**

ADMINISTRACION CIENTIFICA DEL TRABAJO

Tipo de variable:	Independiente
Definición conceptual:	Forma de dirección empresarial, que asigna al proceso productivo los principios básicos del método científico, indicando así, el modo más óptimo de llevar a cabo un trabajo y obteniendo al mismo tiempo el mayor plus valor.
Definición operacional:	Concepción y organización del trabajo que presupone la necesidad de dividir el trabajo en áreas de planeación y áreas de ejecución; utilizando una comunicación autoritaria, jerárquica y unidireccional, por parte de la administración.
Escala de medición:	Cualitativa ordinal.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tipo de variable:	Independiente
Definición conceptual:	Trabajadores que intervienen, en mayor o menor medida, en tareas de concepción, diseño y supervisión del trabajo que realizan los obreros.
Definición operacional:	Trabajadores que tienen un puesto de confianza en la empresa.
Escala de medición:	Cualitativa ordinal.

PERFIL DE COMUNICACIÓN PREDOMINANTE: ASERTIVO, ASERTIVO INDIRECTO O NO ASERTIVO

Tipo de variable:	Dependiente.
Definición conceptual:	Utilización habitual de un estilo de comunicación en las relaciones sociales durante su jornada de trabajo. Se puede dividir en tres tipos: <ol style="list-style-type: none">1) Asertivo: Involucra la declaración de los derechos personales a la vez que se expresan pensamientos, sentimientos y creencias, sin violar los derechos de otras personas.2) Asertivo indirecto: Involucra la negación de los derechos personales a la vez que se renuncia a la expresión de los pensamientos, sentimientos y creencias, sin violar los derechos de otras personas.3) No asertivo: Implica la defensa de los derechos personales y la expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera tal que a menudo es deshonesto, normalmente inapropiado, y siempre viola los derechos de la otra persona.

Definición operacional: La **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)** (Flores Galaz y Díaz-Loving, 2004) es un instrumento diseñado para evaluar el perfil de comunicación predominante, asertivo, asertivo indirecto o no asertivo.

Se emplea una escala de puntuación de 0 a 90.

Considerando como perfil dominante aquel que esta arriba de 60 puntos.

Considerando como perfil no dominante aquel que esta debajo de 40 puntos.

Asertivo. Asertivo indirecto. No asertivo.

Escala de medición: de Cualitativa ordinal.

- **Análisis de resultados:** Se realizo una descripción de los resultados obtenidos a partir de la calificación de la **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)** (Flores Galaz y Mirta Margarita, 2004) obtenidos antes y después de la impartición del **TALLER DE COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO.**

Como el estudio se realizo en un solo grupo, y no se cuenta con un grupo control de características similares, los avances o retrocesos en el ejercicio de un perfil de comunicación especifico (asertivo, asertivo indirecto o no asertivo) se evaluaran sobre el grupo. Tomando en cuenta las tareas que realizaron dentro de la empresa metalmeccánica y en su vida cotidiana.

IX. RESULTADOS

A continuación presentamos el reporte que se entrego al Gerente General de MM S.A. de C.V. para justificar la impartición del “**CURSO TALLER DE COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO**”.

MM S.A. de C.V.

Calidad En Piezas Torneadas De Alta Precisión.

Diagnóstico De Necesidades De Capacitación.

El mundo laboral en la actualidad ha pasado por varios procesos de cambio; actualmente se vislumbra como algo necesario enfocar el desarrollo del factor humano a fin de que las organizaciones eviten el riesgo de caer en la obsolescencia y la pérdida de mejores niveles de productividad y competitividad.

MM S.A. de C.V. no es la excepción en estos procesos de cambio; ya que, a fin de propiciar un ambiente en el que sus colaboradores puedan desenvolverse laboralmente en mejores condiciones y como una manera de proporcionar elementos para un desarrollo personal; ha decidido proponer programas de capacitación orientados a favorecer el Desarrollo Humano de sus colaboradores.

Tal decisión surge a partir del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación implementado por medio de entrevistas a personal clave de la empresa además del diseño y aplicación de un cuestionario a colaboradores en general de la empresa.

En esta etapa del proceso y con base en los datos obtenidos, pueden deducirse algunos resultados generales; destacando entre ellos principalmente que la comunicación es un elemento clave para el desarrollo productivo y humano de la organización y que en el caso de los colaboradores de mando medio y superior, es un campo susceptible de realizar mejoras.

Por ello, una de las propuestas pensadas como viables para proporcionar herramientas para la mejora de la comunicación; ha sido implementar un **curso-taller** de entrenamiento en **ASERTIVIDAD**.

En terrenos más específicos, el hecho de capacitar a las personas en habilidades sociales de comunicación, es decir **ASERTIVIDAD**, son herramientas que han contribuido a que exista un mejor desempeño laboral, comunicación, motivación, disminución del ausentismo, calidad en el servicio y productos elaborados; y por lo tanto se espera obtener resultados similares en **MM S.A. de C.V.**

Con base en estos antecedentes; y a fin de corroborar los resultados generales del primer cuestionario aplicado a colaboradores en general; se empleó la **Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)** con quienes, según los resultados generales del cuestionario, serían los participantes en este período de capacitación.

Dicha escala, se aplicó con el fin de obtener un perfil general del estilo de comunicación asertiva del personal que asistirá a capacitación. La escala consta de 45 reactivos; los cuales proporcionan información sobre los siguientes tres estilos de respuesta:

- Asertividad Indirecta
- No Asertividad
- Asertividad

Los resultados obtenidos de manera grupal fueron los siguientes:

Para el factor de **Asertividad** la media grupal fue de **62.05**.

Para el factor de **Asertividad indirecta** la media grupal fue de **29.94**.

Para el factor de **No Asertividad** la media grupal fue de **35.35**.

En base a lo que se ha explicado sobre la Asertividad; podemos considerar que esta es una característica deseable en los mandos medios y superiores de acuerdo también con las ventajas que ya se explicaron también con anterioridad y por los consecuentes beneficios que podría traer consigo para efectos de productividad y desarrollo humano. Por ello es que se ha propuesto implementar

dicho curso-taller con los siguientes temas sugeridos y que también abordarán algunas cuestiones relativas al liderazgo:

- Comunicación.
- Asertividad.
- Importancia de los cumplidos y elogios.
- Expresión de opiniones y apreciaciones de forma asertiva.
- Empatía.
- Honestidad.
- Resolución de conflictos.
- Expresión de desacuerdo y disgusto de forma asertiva.
- Responsabilidad.
- Excelencia.
- Toma de decisiones.
- Temor a la evaluación negativa.
- Hacer y rechazar peticiones en forma asertiva.

Para finalizar, es necesario mencionar que actualmente, se esta llevando a cabo el diseño y la estructura del curso-taller que se implementará en breve.

El trabajo ulterior que se sugiere es la aplicación y posteriormente la evaluación del mismo para conocer los alcances y efectos.

Por otra parte, es necesario mencionar que este solamente es el primero de una serie de pasos que se proponen, ya que a fin de obtener mejores resultados se debe dar seguimiento del proceso; el cual consta de aplicar cursos-talleres que favorezcan el desarrollo humano; a fin de que a mediano y largo plazo se optimicen los niveles de comunicación y sus subsecuentes beneficios.

O sea que finalmente no hiciste algo mas con el instrumento y solo reportas tus porcentajes y agregas de donde salio la necesidad de implementar el curso

A continuación presentamos el reporte que se entrego al Gerente General de MM S.A. de C.V. después de la impartición del **“TALLER DE COMUNICACIÓN, ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO”**.

MM S.A. de C.V.

Calidad En Piezas Torneadas De Alta Precisión.

Resultados Del Taller De Comunicación, Asertividad y Liderazgo.

Las habilidades sociales son parte integral de nuestra constitución como sujetos sociales. En su sentido más general se refieren a todo aquello que constituye nuestra habilitación para la interacción social cotidiana; las normas y valores, así como la comprensión de las reglas sociales específicas de contextos locales o las habilidades para la solución de conflictos, son ejemplos de este amplio abanico de conocimientos que hacen posible la interacción social.

Diversos factores pueden incidir en un desarrollo deficitario de tales habilidades. Por ejemplo, desde principios del siglo XX, se ha trabajado en contextos clínicos en el desarrollo de habilidades sociales de personas con algún tipo de discapacidad, con personas que han sufrido periodos de internamiento en instituciones psiquiátricas o personas que sufren depresión, alcoholismo o algún otro tipo de adicción.

Existen, sin embargo, circunstancias sociales más amplias que inciden de igual manera en un desarrollo de habilidades sociales con características tales que pueden constituirse en un obstáculo para la interacción social eficaz y satisfactoria.

Mencionaremos sólo como ilustración, tres de estas circunstancias:

- Por una parte, los drásticos y acelerados cambios sociales así como los procesos de racionalización en las sociedades contemporáneas implican a menudo fracturas respecto al conocimiento social que en contextos locales resultaban eficaces haciendo necesario que los sujetos constantemente actualicen y/o modifiquen su conocimiento social.

- Los cambios en las escalas de valores, el deterioro de las figuras de autoridad, la crisis de las instituciones que tradicionalmente se encargaban de transmitir sentido para la acción individual y social, entre otros factores, inciden en un conocimiento social parcial o fracturado que puede dar lugar a patrones de interacción social conflictivos.
- Por otra parte, las sociedades complejas contemporáneas implican también un deterioro del tejido social dando lugar a procesos de distanciamiento o extrañamiento respecto al propio saber social, al sentido de pertenencia y a procesos de creciente pérdida de las seguridades sociales básicas.

Las interacciones sociales tienden a ser más efímeros y superficiales, los lazos sociales más débiles, el compromiso interpersonal más escaso. En estos contextos, la oferta de modelos centrados en todo tipo de violencia compite de manera desigual con las instituciones o personas que intentan promover patrones de interacción social centrados en el respeto a los derechos humanos, a la dignidad personal o a la convivencia pacífica. En este caso, el desarrollo de habilidades sociales se integra en proyectos generalmente de carácter educativo y / o preventivo para grupos vulnerables o población en riesgo.

Finalmente, existen personas que por diversas razones mantienen interacciones sociales más escasas y menos satisfactorias, personas que son violentadas de diversas maneras o que son excluidas socialmente y que al serlo disminuyen sus probabilidades de adquirir el conocimiento social que sería necesario para desempeñarse socialmente de manera satisfactoria.

El mundo laboral en la actualidad ha pasado por varios procesos de cambio; actualmente se vislumbra como algo necesario enfocar el desarrollo del factor humano a fin de que las organizaciones eviten el riesgo de caer en la obsolescencia y la pérdida de mejores niveles de productividad y competitividad.

MM S.A. de C.V. no es la excepción en estos procesos de cambio; ya que, a fin de propiciar un ambiente en el que sus colaboradores puedan desenvolverse

laboralmente en mejores condiciones y como una manera de proporcionar elementos para un desarrollo personal; ha decidido proponer programas de capacitación orientados a favorecer el Desarrollo Humano de sus colaboradores.

En terrenos más específicos, el hecho de capacitar a las personas en habilidades sociales de comunicación, es decir **ASERTIVIDAD**, son herramientas que han contribuido a que exista un mejor desempeño laboral, comunicación, motivación, disminución del ausentismo, calidad en el servicio y productos elaborados; y por lo tanto se espera obtener resultados similares en **MM S.A. de C.V.**

Con base en estos antecedentes; y a fin de corroborar los resultados generales del primer cuestionario aplicado a colaboradores en general; se empleó la **Escala Multidimensional de Asertividad (EMA)** con quienes, según los resultados generales del cuestionario, serían los participantes en este período de capacitación.

Dicha escala, se aplicó con el fin de obtener un perfil general del estilo de comunicación asertiva del personal que asistirá a capacitación. La escala consta de 45 reactivos; los cuales proporcionan información sobre los siguientes tres estilos de respuesta:

- Asertividad Indirecta
- No Asertividad
- Asertividad

Los resultados obtenidos de manera grupal fueron los siguientes:

Para el factor de **Asertividad** la media grupal fue de **63.18%**

Para el factor de **Asertividad indirecta** la media grupal fue de **27.68%**

Para el factor de **No Asertividad** la media grupal fue de **27.68%**

En base a lo que se ha explicado sobre la Asertividad; podemos considerar que esta es una característica deseable en los mandos medios y superiores de

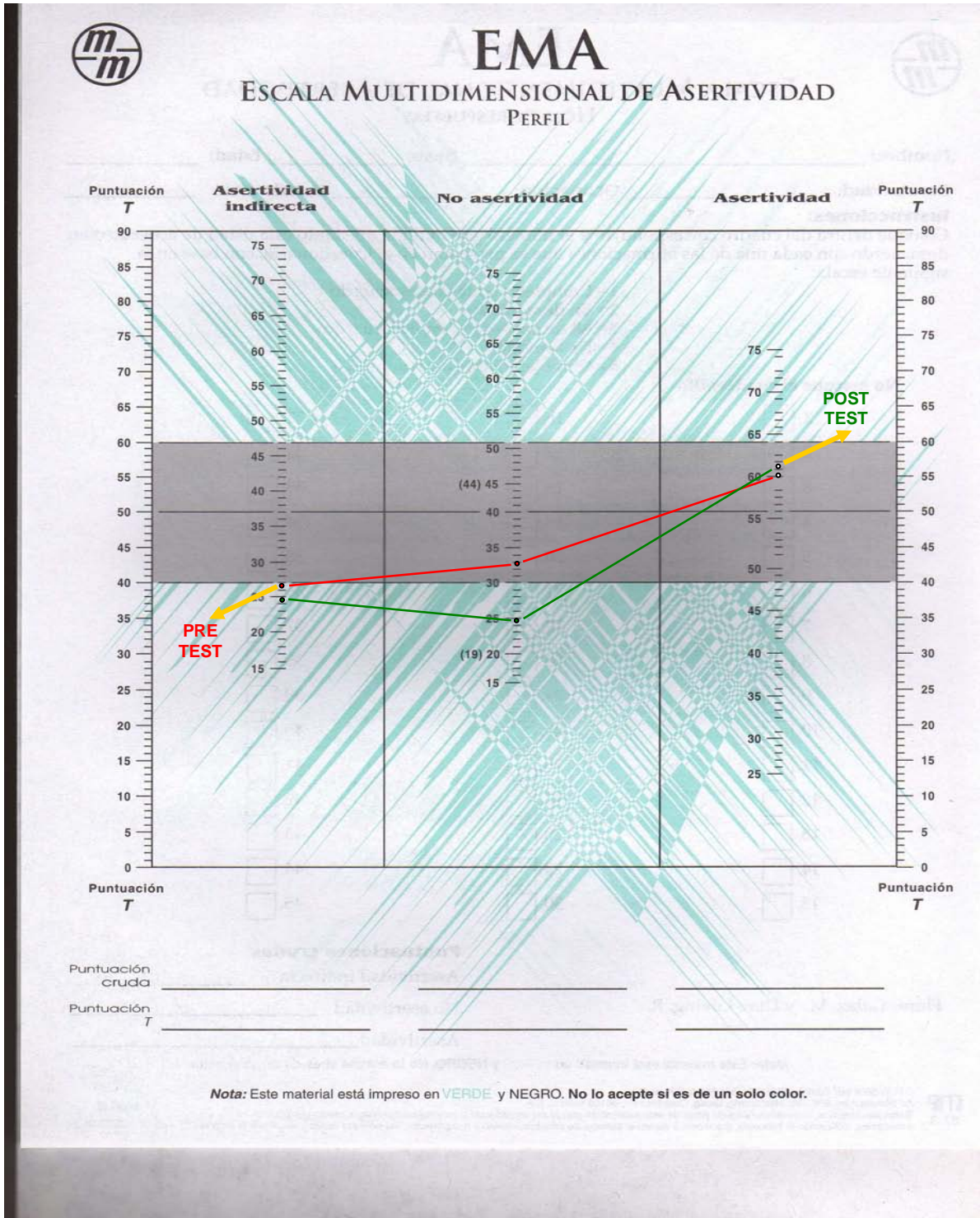
acuerdo también con las ventajas que ya se explicaron también con anterioridad y por los consecuentes beneficios que podría traer consigo para efectos de productividad y desarrollo humano.

Por otra parte, es necesario mencionar que este solamente es el primero de una serie de pasos que se proponen, ya que a fin de obtener mejores resultados se debe dar seguimiento del proceso; el cual consta de aplicar cursos-talleres que favorezcan el desarrollo humano; a fin de que a mediano y largo plazo se optimicen los niveles de comunicación y sus subsecuentes beneficios.

- **Perfil sociodemográfico de la población:**

Genero	Masculino	Femenino
	73.1 % n = 19	26.9% n = 7
Edad Promedio	Hombres	Mujeres
	38 años	32 años
Estado Civil	Hombres	Mujeres
	Casados 100%	Casados 100%
Tipo de Familia	Hombres	Mujeres
	Nuclear simple 100%	Nuclear simple 100%
Religión	Hombres	Mujeres
	Católicos 100%	Católicos 100%
Escolaridad	Hombres	Mujeres
	Posgrado 0%	Posgrado 0%
61.5%	Licenciatura	Licenciatura
	Técnico	Técnico
	Bachillerato	Bachillerato
	Secundaria	Secundaria
	Primaria	Primaria
Turno de Trabajo	Hombres	Mujeres
	Mixto 100%	Mixto 100%
Antigüedad en la Empresa	Hombres	Mujeres
	26 años	10 años

- Cambios en el perfil de comunicación antes y después del taller de comunicación, asertividad y liderazgo:



Al obtener puntuaciones fuera del rango de normalidad, puntuaciones T lineales de 40 a 60 (que aparecen sombreadas en el perfil), significa que en el grupo predomina uno u otro estilo de respuesta en sus relaciones interpersonales.

De acuerdo con los resultados proporcionados por **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)** (Flores Galaz y Díaz-Loving, 2004), se observa lo siguiente:

- **ASERTIVIDAD INDIRECTA:**

Resultado Pre-test: 29.94%

Resultado Post-test: 27.68%

- **NO ASERTIVIDAD:**

Resultado Pre-test: 35.35%

Resultado Post-test: 27.68%

- **ASERTIVIDAD:**

Resultado Pre-test: 62.05%

Resultado Post-test: 63.18%

Asertividad indirecta: En caso de que una persona obtenga puntuaciones arriba del promedio en este factor, implica que es un individuo inhábil para decir o expresarse abiertamente, es decir, le es difícil tener enfrentamientos directos con otras personas en diversas situaciones y con distinta gente, por lo que se ve en la necesidad de manifestar sus opiniones, deseos, sentimientos, peticiones; por medios indirectos, como son las cartas o el teléfono. Por el contrario, si los individuos obtuvieran puntuaciones por debajo de la media se señala que son capaces de expresarse, por lo que no necesitan hacerlo de manera indirecta.

No asertividad: Cuando los individuos obtienen en este factor puntuaciones por arriba de la media, se sostiene que son definitivamente personas inhábiles para expresar sus deseos, opiniones, sentimientos; así que serían sujetos no asertivos. En cambio puntuaciones por debajo de la media indican que son personas que carecen de este tipo problema en sus relaciones interpersonales.

Asertividad: En este último factor, si la persona obtuviera puntuaciones por arriba de la media sería capaz de expresar sus limitaciones, sentimientos, opiniones; es decir, sería un individuo hábil socialmente; en cambio si obtuviera puntuaciones por debajo de la media indicaría que tiene problemas para poder expresarse durante sus relaciones interpersonales.

Por último, se puede decir que en aquel factor donde se obtenga la puntuación estándar más elevada, será el estilo de respuesta que predominará en el individuo para sus relaciones interpersonales.

En el caso del grupo de estudiado, se puede decir que antes de la estrategia de intervención, el perfil de asertividad indirecta está fuera del rango de normalidad con un 29.94 %, el perfil de no asertividad y asertividad están dentro del rango de normalidad con un 35.5 % y 62.05 % respectivamente. Después de la estrategia de intervención, se observa que tanto la asertividad indirecta, como la no asertividad están por fuera del rango de la normalidad con un 27.68 % para ambos perfiles, y la asertividad presenta un incremento de 1.13 %, al pasar de 62.05% a 63.18%.

Estos cambios se explican de la siguiente forma, si un perfil se encuentra entre una Puntuación T de 40 a 60, se considera que esta dentro del promedio de la población mexicana, al estar por fuera de este rango se aleja del promedio. Es importante mencionar que al descender la asertividad indirecta y la no asertividad se incrementa la asertividad, este cambio no guarda una relación proporcional, incluso un cambio de 1.13 % puede parecer menor. Lo verdaderamente importante para nosotros es proceso de análisis, reflexión y propuesta que surge

después de la estrategia educativa que se realizó con los trabajadores administrativos de la empresa. Desafortunadamente, como se explicó anteriormente, no fue posible dar un seguimiento al trabajo, para conocer los alcances y limitaciones de adoptar a la comunicación asertiva dentro de la empresa.

Como una muestra de este cambio a nivel cognitivo conductual, se presentan de manera cualitativa algunas de las tareas que realizaron los empleados de MM S.A. de C.V.

TAREAS PARA CASA:

TALLER DE ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

Responda por escrito a las siguientes preguntas:

- ¿Qué paso el día de hoy en el curso?
- ¿Qué sucedió?
- ¿Qué aprendí?
- ¿De que me di cuenta?

Relata tus experiencias al poner en práctica los conocimientos aprendidos en la sesión del curso:

- **¿Qué paso el día de hoy en el curso?**

“Entendí que la comunicación es importante en el trabajo y el hogar”

“Que conocí un poco más a todos los compañeros en el aspecto personal, sus inquietudes y formas de pensar”

“Se sintió la idea total del grupo en realizar en realizar y participar lo mejor de cada uno de nosotros”

“Primero nos presentamos todas las personas después nos mostraron que es ser asertivo, la importancia de hacer una opinión clara, el respeto hacia mi persona y hacia los demás, el valor que tiene el hacer un cumplido, como comunicarnos claramente”

“Trabaje con mis compañeros en diferente forma”

“Pasamos ratos chuscos y agradables con mis compañeros que nos vemos a diario y no podemos conversar”

“Lo que hice hoy en el curso fue pasar por un proceso de aprendizaje e interacción con mis compañeros de trabajo para lograr la comunicación eficaz con ellos y mantener un ambiente de trabajo más compartido”

“El día del curso se realizaron diversas actividades. Primero se inicio con la presentación de los instructores, luego la de los participantes y que actividades nos gusta realizar. Después continuo con la pregunta de que es asertividad, posteriormente se realizaron actividades en equipo de comunicación, rolendo situaciones diferentes como ser la persona locutora, la persona receptora y que se puede dialogar con el locutor o ser solamente receptor o pasivo. También se realizaron actividades de destreza grupal. Sobre la comunicación y la importancia que tiene esta misma para poder desarrollarse tanto profesionalmente, socialmente y personalmente”

- **¿Qué sucedió?**

“Que los que imparten el curso si tiene grandes conocimientos y aprende uno con facilidad”

“Que todas las actividades que hicimos fueron amenas y muy constructivas”

“Directamente en el ejercicio de motivación al personal, note demasiado esfuerzo en algunos y creo que la causa es el alejamiento que existe entre departamento”

“Que muchos nos dimos cuenta que no expresábamos ideas u opiniones. Que no se tenía buena comunicación”

“Nos dimos cuenta que es muy importante la comunicación, para poder realizar y llevar a cabo las metas y objetivos”

“sucedió que si ponemos atención a lo que se dice y que debemos opinar abiertamente”

“En lo personal fue una experiencia de aprendizaje muy importante, ya que nos proporciono información y técnicas de trabajo para aplicar directamente con todo el personal de la planta, esto fue importante para que a partir de una comunicación se logre la confianza”

“Bueno sucedieron ciertas situaciones con respecto al ser o no un apersona asertiva, tales como la falta de comunicación eficaz para poder realizar de un amañera adecuada y coordinada las actividades que se nos presentaban, también nos mencionaron cuales son las ventajas de de ser una persona asertiva, al igual que las desventajas que conlleva el no serlo”

- **¿Qué aprendí?**

“Lo que aprendí durante este día fue que para poderse comunicar con los demás personas, tenemos que ser asertivos y el ser asertivos es expresar nuestras ideas, nuestros pensamientos, sentimientos u opiniones tanto positivos como negativos. Respetándonos y respetando los derechos de los demás”

“Hay que expresarnos de manera clara, concisa, sin rodeos y sin temor a expresar lo que sentimos, también hay que ser oportunos para así evitar problemas o malos entendidos”

“También el ser asertivos significa el respeto hacia nosotros mismos y hacia los demás, siempre hay que expresar los sentimientos, pero también hay que saber como y cuando debemos expresarlos”

“Al integrar los elementos como seres humanos que somos, podemos generar un ambiente de trabajo sano y agradable. Lo importante es identificar estos elementos y aplicarlo, adecuarlos a la situación en que nos encontramos y con quien estemos”

“Lo mejor del caso es que empezamos a romper esas barreras que nosotros mismos nos imponemos como es el miedo, inseguridad, desconfianza y falta de autoestima”

“La asertividad, la comunicación, los cumplidos y las opiniones”

- **¿De que me di cuenta?**

“Me pongo nerviosa y soy muy insegura la hablar”

“De los gustos y pasatiempos de los compañeros”

“Que abecés debemos de aprender a escuchar sin interrumpir, a expresar lo que quiero con claridad sin ser agresivo o pasivo, que con una buena comunicación podemos llegar a una solución siempre y cuando seamos claros en nuestras opiniones, tener un respeto hacia las demás personas en sus opiniones”

“De que algunas personas es necesario que se les de este tipo de capacitación en forma individual y más constante”

“Que trabajar en equipo y sin prejuicios de las capacidades del personal se puede sacar resultados muy positivos en su trabajo, y en el ámbito personal”

“que me quedo callado a veces me falta facilidad de palabra para decir lo que siento”

“Mi conclusión de lo visto en el curso es que toda actividad asertiva comienza desde un mismo al querer ser tratados con respeto. Pienso que no es fácil llevarlo a la práctica y menos de todos los días, ya que al no estar acostumbrados a ciertas actitudes positivas nos cuesta trabajo”

Relata tus experiencias al poner en práctica los conocimientos aprendidos en la sesión del curso:

“La empecé a practicar desde el momento en que me levante a hacer mis labores cotidianas de limpieza y aseo y me dispuse a salir a trabajar decidida a que fuera un buen día.”

“La experiencia que yo tuve al poner en práctica fue de que me sentí más a gusto conmigo mismo, me sentí con más confianza al comunicarme. Pero también al principio se me dificultó un poco, se siente frustración al no poder a veces establecer un diálogo fluido, pero conforme transcurre el tiempo, se adquiere confianza y esto ayuda mucho para continuar”

“Uno se da cuenta de las deficiencias que uno tiene al comunicarse pero también se que esto puede mejorar cada vez más”

“platicar y explicar como se debe trabajar es más práctico y facilita las cosas y la persona hace las cosas como se debe”

“A partir de día 30 de enero de 2006, los supervisores de planta número 2, se prestan abiertamente a la comunicación”

“Una de las cosas que pude poner en práctica, fue en el intentar hacer cumplidos hacia las personas por su buen trabajo, pero sentí a las personas a las que se los hice, no estaban acostumbrados ya que lo único que expresaban era una sonrisa sin dar las gracias. También pude escuchar las

opiniones de algunas personas sobre lo que podían lograr en la cuestión laboral y expresarles yo en lo personal con claridad al punto que queremos llegar como empresa”

“El lunes me di cuenta realmente de que no sabemos expresarnos por temor, por miedo a un regaño, yo creo que falta mucho y no solo es el personal que esta en el curso, faltan más personas como recepción (muy importante ya que ella tiene contacto con proveedores y clientes) y me di cuenta que ella teme al Gerente General y por ello no puede expresarse como debe ser. Ella me comenta que es por la actitud del Ingeniero, yo pienso que es por actitud de todos”

“Fue una experiencia muy agradable poder participar en las practicas de opinión, dialogo y escuchar a los demás”

X. CONCLUSION

En cuanto seres sociales, las personas están la mayor parte del tiempo interactuando con los demás; no es ningún secreto que uno de los aspectos que más aprecian de su existencia es precisamente el de las relaciones sociales.

El proceso evolutivo que presenta la concepción y ejecución del trabajo, irremediamente tiende a la fragmentación de tareas y especialización de profesiones. Los cambios sociales que favorecen o limitan el alcance de la división del trabajo están relacionados con el ejercicio de habilidades sociales por los individuos.

Desde la concepción cada individuo es singular por influencia de la naturaleza y el ambiente. **Las diferencias individuales significan que los administradores pueden motivar de manera óptima a los empleados si les dan trato distinto. Esto se logra a partir de un trato individual y no estadístico.** Para lograr este cambio es necesario hacer una diferencia entre la naturaleza de las personas y la naturaleza de las organizaciones.

Si la educación de las personas a nivel familiar y de educación formal fomenta conductas que privilegian la disciplina, aceptación de paradigmas y órdenes sin cuestionar sus fundamentos, memorización de datos sobre el no razonamiento de la información y su aplicación en la vida cotidiana, es poco probable que al incorporarse al mercado laboral tengan las suficientes herramientas para desenvolverse plenamente en un mundo cada día más dinámico.

Si a estos defectos de formación humana y profesional, se agrega un sistema productivo de tipo Taylorista – Fayolista – Fordista, donde el trabajador ya no tiene que pensar en nada, por que otros ya pensaron por el antes. Se entorpece una parte de la actividad cerebral que se dedica a la creatividad y relación con el medio ambiente, incluidos los seres humanos.

¿Como afecta este proceso a los trabajadores de MM S.A. de C.V. en su

conjunto? Carentes de herramientas para comunicarse efectivamente sin lesionar los derechos de otras personas, es común recurrir a expresiones de poder que permitan hacer prevalecer sus ideas y opiniones sobre los demás. El reforzador positivo de estas prácticas, se da en el contexto de una organización económica con un modelo productivo que adopta a la Administración Científica del Trabajo como modelo de referencia.

En estas circunstancias el trabajador ve limitadas sus posibilidades acción; frente a un sistema que lo despoja desde sus primeros años de la capacidad de comunicarse asertivamente, para posteriormente, incorporarlo aun proceso productivo que enajena el intelecto y aplana las emociones. Carentes de su humanidad son irremediabilmente vulnerables a prácticas y políticas empresariales autoritarias y excluyentes.

El Gerente General de MM SA de CV tiene pleno control de todos los factores que afectan a la producción y el consumo. No obstante el comportamiento humano parece escapar a este dominio absoluto a partir de las diferencias entre una persona y otra. Estas diferencias individuales, sustentadas por la ciencia, deben ser reconocidas y consideradas como un activo valioso en MM S.A. de C.V.

El comportamiento organizacional estudia y aplica conocimientos acerca de la forma en que las personas (individual y grupalmente) actúan en las organizaciones. El complejo conjunto de fuerzas que afecta a la naturaleza de las organizaciones (personas, estructura, tecnología y ambiente que opera en la organización), limita considerablemente el desarrollo humano y hace más difícil la adaptación a procesos dinámicos que la sociedad vive actualmente.

Desafortunadamente esta problemática se ve también las empresas que organizan su proceso productivo a partir de La Administración Científica Del Trabajo, como es el caso de MM S.A. de C.V., reflejada en los indicadores de satisfacción laboral y ambiente laboral. Siendo la comunicación asertiva fundamental para el desarrollo del sistema social interno de una compañía.

Como lo señala la literatura consultada, la comunicación es un proceso multifactorial que se desarrolla desde el nacimiento y se consolida durante la infancia y la adolescencia, no obstante se puede modificar en la edad adulta.

Las características de la **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)** (Flores Galaz y Díaz-Loving, 2004), permiten en el área organizacional y laboral, la selección de personal evaluación del clima organizacional y detección de líderes en grupos; aunado a un programa de capacitación, puede llevar a mejores y más productivas relaciones laborales. También en el área educativa es importante en términos del desarrollo humano general y en la manera de transmitir la información en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por desgracia, la falta de asertividad provoca conflictos que dañan al individuo mismo y a las otras personas con las que se relaciona; se pierde seguridad, control de la situación, energía y eficiencia en la solución de conflictos.

En cambio, la persona asertiva siente una gran libertad para manifestarse, para expresar lo que es, lo que piensa, lo que siente y quiere sin lastimar a los demás; es empática, capaz de comunicarse con facilidad y libertad con cualquier persona, sea esta extraña o conocida: su comunicación se caracteriza por ser directa, abierta, franca y adecuada, en todas sus acciones y manifestaciones; se presenta a sí misma y acepta sus limitaciones; tiene siempre su propio valor y desarrolla su autoestima; es decir, se aprecia y se quiere sí misma, tal como es. La vida de la persona asertiva tiene un enfoque activo, pues sabe lo que quiere y trabaja para conseguirlo, haciendo lo necesario para que las cosas sucedan, en vez de esperar pasivamente a que éstas ocurran por arte de magia; es más proactiva que activa; acepta o rechaza de su mundo emocional a las personas de manera delicada, pero con firmeza; establece quiénes van a ser sus amigos y quienes no; expresa sus emociones con libertad; evita los dos extremos, por un lado la represión y por el otro la expresión agresiva y destructiva.

Si empleamos la asertividad como herramienta de comunicación humana en La Administración Científica del Trabajo esperamos obtener: disminución de

ansiedad, empatía, mayor satisfacción, y trabajo en equipo; permitiendo la formación de ambientes laborales incluyentes que permitan alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

XI. DISCUSION

El trabajo de investigación realizado en la empresa metalmecánica MM S.A. de C.V. plantea el problema de: *“La comunicación asertiva contribuye a que los trabajadores expresen de forma abierta sus discensos hacia la forma de cómo se diseña y ejecuta el trabajo, lo que ayuda a construir ambientes organizacionales incluyentes”*.

Como se ha comentado anteriormente esta empresa metalmecánica tiene un modelo de producción basado en la Administración Científica del Trabajo, con certificación ISO 9000 versión 2000.

Estas características le permiten competitividad a nivel nacional e internacional con marcas que asocian sus productos con valores como calidad, exactitud, precisión, honestidad, puntualidad, eficacia, eficiencia. Para lograrlo es condición *sine qua non* un control de todos y cada unos de los elementos de la producción; el recurso humano no es la excepción.

Tener control de maquinas herramientas que precisan cada vez menos de la intervención humana para operar, se logra por medio de la ciencia y la tecnología. Alcanzar la unidad colectiva de los empleados, para sujetarlos a los propósitos de la empresa requiere: por una parte fragmentar el trabajo y por otra limitar la capacidad de libre albedrío en la práctica de una profesión.

Con estos dos elementos: trabajo parcializado, pérdida de la autonomía; el empleado, ya sea personal administrativo u obrero, esta sujeto a prácticas empresariales poco éticas y democráticas. Inevitablemente surgen diferencias de poder y conflictos. Desde nuestro punto de vista, los conflictos representan la oportunidad de cambiar paradigmas y evolucionar hacia trabajos de mayor calidad y calidez.

Se suele sostener que el arte y la ciencia constituyen dos esferas de la cultura claramente diferenciadas, determinadas por motivaciones y por objetos que no tienen nada que ver entre sí. Y que la organización y desigualdad social son producto del

ejercicio del poder en relación a un conflicto de intereses (sistema político) y la relación entre los recursos, que son de carácter limitado y las necesidades, que son de carácter ilimitado (sistema económico). No obstante estos cuatro factores: arte, ciencia, política y economía son fundamentales para lograr la unidad en esta pluralidad que llamamos sociedad. El eje articulador es sin duda la comunicación.

Es posible que la cultura y las circunstancias personales jueguen un papel trascendental al momento de que el individuo tiene la necesidad y motivación de trabajar. Más aun, la satisfacción de una necesidad no necesariamente implica que esta pase a segundo plano, caso en el cual estaríamos frente aun reforzador positivo más que un satisfactor que nos permita saltar al siguiente nivel jerárquico. No obstante es una aproximación al comportamiento humano.

En un ambiente de trabajo como el Taylorista - Fayolista – Fordista, todo esta encaminado a producir más a menor costo. Como se puede exigir un ambiente laboral armónico entre los intereses de los dueños de los medios de producción y los que carecen de ellos.

La concepción del control adoptada por la moderna administración requiere que toda actividad en la producción tenga sus varias actividades paralelas en el centro de administración: cada una debe ser inventada, precalculada, probada, diseñada, asignada y ordenada, comprobada e inspeccionada y registrada a lo largo de su duración hasta su terminación. El resultado es que se hacen réplicas del proceso de producción antes, durante y después de que tiene lugar en forma física.

Al igual que el trabajo en los seres humanos requiere que el proceso de trabajo tome forma en el cerebro del obrero así como en su actividad física, así también ahora la imagen del proceso, removida del lugar de producción a un lugar y a un grupo separado, controla el proceso mismo.

La novedad de este desarrollo estriba, no en la existencia separada de mano y cerebro, concepción y ejecución, sino en el rigor con que son divididos una de otra en forma creciente, en forma tal que la concepción se ve concentrada hasta donde es

posible en grupos cada vez más limitados dentro de la gerencia o muy cercanos a ella. De esta forma, en el marco de relaciones sociales antagónicas, de trabajo enajenado, manó y cerebro se ven no tan sólo separados sino divididos y convertidos en hostiles, y la unidad humana de mano y cerebro desemboca en su contrario, algo menos que humano. La separación de mano y cerebro es el paso más decisivo en la división del trabajo. Pero es solamente hasta el siglo XX cuando la escala de producción, los recursos puestos a disposición de la moderna compañía por la rápida acumulación de capital, el personal entrenado y el aparato conceptual y político hicieron posible la institucionalización de esta separación en una forma sistemática.

La gran ventaja del obrero asalariado ha sido el conocimiento de su oficio. Generalmente consideramos la maestría de un oficio como la capacidad para manipular con pericia y destreza las herramientas y los materiales de una actividad o trabajo. Pero el verdadero oficio es mucho más que eso. El elemento realmente esencial en la maestría de un oficio es algo acumulado en la mente del obrero. Este algo consiste en parte en el conocimiento íntimo del uso de las herramientas, materiales y procesos del oficio, que la tradición y experiencia le han dado al obrero. Pero más allá y por encima de ello, es el conocimiento lo que lo capacita para comprender y superar constantemente las crecientes dificultades que surgen de las variaciones no sólo en las herramientas y materiales, sino en las condiciones bajo las cuales debe ser hecho el trabajo.

Si observamos con detenimiento, los países industrializados que gozan de los mejores niveles de calidad de vida, son precisamente aquellos que sin olvidar el capitalismo, han dejado atrás al Taylorismo y Fordismo como referentes para diseñar y ejecutar el trabajo. Ejemplos: Noruega, Suecia, Japón y Corea del Sur.

Que tiene en común: programas de educación que permiten al individuo desarrollarse plenamente e integrarse en una sociedad dinámica plural e incluyente. Para lograrlo es necesario educar a las personas desde edades muy tempranas de la vida; en el ejercicio de valores que promuevan la autoestima, el reconocimiento de otras personas con los mismos derechos y obligaciones, discutir conflictos en un

ambiente de respeto diferenciando entre la persona y el punto de vista que sostiene.

Desde la familia se influye en el aprendizaje de pautas de comunicación que permitirán la expresión de información, de sentimientos, establecer contacto con la gente, formular preguntas y describir hechos. Esto necesariamente requiere un tipo de comunicación que implica:

- Defensa de los derechos.
- Habilidad para iniciar, terminar y continuar conversaciones en las relaciones interpersonales.
- Iniciativa para la resolución de problemas y la satisfacción de necesidades.
- Habilidad para resistir la presión grupal o individual.
- Liderazgo, dirección e influencia de otros.

Por lo tanto la cultura en la cual el individuo se desenvuelve le proveerá los fundamentos, estructura y normas aceptables y deseables de conducta. Por lo que un modelo que como el que proponen Taylor, Fayol, Ford; tendrá necesariamente deficiencias de transferencia de información y comprensión entre los trabajadores.

El entrenamiento en comportamiento asertivo, aunado a una formación profesional ética, permite la transformación de la relación entre el género humano y la concepción y ejecución del trabajo propuesta por La Administración Científica Del Trabajo. Trabajos realizados en estudiantes, demuestran que la práctica de estas habilidades sociales permiten: disminuir la ansiedad, incrementar la socialización y solidaridad, mejorar el rendimiento académico, construir comunidades más incluyentes, plurales y democráticas. En resumen ejercer un comportamiento asertivo.

¿Como puede afectar el comportamiento asertivo a una empresa como MM S.A. de C.V.?

Si esperamos que un indicador establezca que la asertividad puede incrementar la productividad en X %, o disminuir el ausentismo laboral en Y %; no

hemos entendido la propuesta del trabajo, aferrándonos más a la forma que al fondo.

En un proceso social en el que intervienen factores tan variados como el nivel de la tecnología actual y el estado de ánimo del empleado por el resultado de su equipo el fin de semana pasado.

Ser asertivo dota al empleado (administrativo u obrero) de una herramienta mucho más importante que el software, hardware o maquina herramienta más sofisticada que exista en el mercado. Es la capacidad de poder decirle al compañero de junto, a su subordinado o al jefe; que algo esta mal y que juntos pueden solucionarlo, quizá se encuentre a un culpable o quizá no sea culpa de nadie; pero la oportunidad de sentarse a discutir conflictos de interés representa el punto de partida para cambios mayores.

Por definición las organizaciones requieren que las personas trabajen juntas y se comuniquen. En teoría estas relaciones interpersonales deben ser productivas, cooperativas y satisfactorias. En la realidad esto no es así. Los conflictos surgen en toda situación en que dos o más partes sienten que sostienen posiciones opuestas o existen desacuerdos en cuanto a los objetivos y/o los métodos para alcanzarlos. Una opción constructiva para confrontarles es practicar el comportamiento asertivo.

¿Que tanto puede contribuir el comportamiento asertivo para crear ambientes laborales incluyentes?

En un modelo organizar el trabajo como el que prevalece en MM S.A. de C.V., donde la obediencia y respeto a la norma, verticalidad y autoritarismo son la regla y no la excepción; comunicarse asertivamente puede traer vientos de cambio. La posibilidad de plantearse si la norma y el trabajo fragmentado, enajenado, deshumanizado; son los mejores pilares para sustentar una empresa que en el intento de ser competitiva a nivel nacional e internacional no destruya a sus recursos humanos.

La limitante al cambio siempre será en última instancia propio interesado en

cambiar las cosas. Ser asertivo en el trabajo implica reconocer fortalezas y debilidades en la estructura organizacional pero también en el empleado o el empleador.

Un empleado que se comunica asertivamente, respeta a sus compañeros y hace que se respeten sus derechos como ser humano. Para lograrlo se requiere de un modelo de comunicación adaptativo, que considere la influencia de la cultura en el estilo de comunicación, autoconcepto de la persona, recursos lingüísticos, mediadores cognitivo-afectivos, metas, percepción de los compañeros, percepción de la relación social y estado emocional. Unidos por un comportamiento congruente entre lo hablado y lo expresado corporalmente. Del éxito de esta sintonía, dependerá el futuro de la relación humana en el trabajo.

El objetivo del trabajo se cumplió, ya que se determinó el perfil dominante (asertivo, asertivo indirecto o no asertivo) por medio de la **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)** (Flores Galaz y Díaz-Loving, 2004) en el personal administrativo de confianza de una empresa metalmeccánica con un modelo de producción basado en La Administración Científica Del Trabajo antes y después de una estrategia educativa llamada **“CURSO TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVIDAD Y LIDERAZGO”**.

Al momento de revisar la bibliografía existente se encontraron trabajos que hablan de la comunicación asertiva en relación a: disminuir el estrés laboral; mejora continua de los bienes y servicios ofertados, pero no, trabajos que relacionen el ejercicio del comportamiento asertivo y un sistema de producción determinado.

Que el trabajo pueda representar que no existió un cambio substancial en el grupo, por los porcentajes obtenidos antes y después de la estrategia educativa. Implica ponderar que es más importante; la mejor maquina herramienta existente o un operario que no entiende las instrucciones, teme preguntar por miedo a ser despedido y por considerar que puede ser blanco de menosprecio por sus compañeros o por su jefe.

La pregunta esta en el aire: ¿Puede usted calcular los costos de operación, a partir de las dudas no comentadas o no resueltas durante el trabajo realizado en una maquina herramienta automatizada?

Si usted sigue pensando que es más importante el porcentaje que los hechos que condicionan esta situación, va por mal camino. Si posteriormente los japoneses le quitan mercado no se pregunte ¿por que?

XII. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

Las variables sociodemográficas y profesionales no son determinantes para ejercer la comunicación asertiva. No existen factores protectores o de riesgo para el ejercicio de un perfil específico de comunicación. El estudio mostró que el personal administrativo no utiliza la comunicación asertiva en el trabajo. Aunque se observaron cambios en el perfil de comunicación antes y después de la impartición del TALLER ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.

Después del taller se empezó reconocer públicamente conductas que mejorana el ambiente de trabajo: saludar a las personas por su nombre; respetar los horarios de comida, descanso, entrada y salida; reconocer el trabajo realizado por todos y cada uno de las personas que laboran en el empresa general desde el Gerente General hasta el Ayudante General de reciente ingreso; al momento de realizar juntas de trabajo de tipo formal o informal reconocer los derechos y obligaciones de las personas que se comunican de forma asertiva, con esto se logra una separación al momento de realizar una critica entre el trabajo y la persona que lo realiza; permitir decir: “no lo se, pero si me lo explicas de una forma asertiva. Lo puedo hacer”, sin esperar una amonestación por expresarlo, y en cambio, recibir una respuesta satisfactoria; reconocer necesidades personales, familiares y profesionales que motivan o desmotivan a los empleados de MM S.A. de C.V; colocar anuncios en toda la empresa de que si se había recibido una instrucción escrita o verbal, y esta no era comprensible o quedaban dudas, se solicitara al encargado del área de trabajo o responsable de expedirla, de explicarlo nuevamente de una forma asertiva, en caso de no recibir una respuesta favorable comunicarse a la Gerencia General.

Estos cambios, más que de tipo estadístico, hablan de una forma de comportarse en la empresa. Tomando en cuenta la estructura organizacional que MM S.A. de C.V. utiliza como referencia para su organizar y ejecutar el trabajo, serian impensable estas conductas.

Recordemos que la Administración Científica Del Trabajo da por hecho que

el trabajo debe ser diseñado en una parte y ejecutado en otra. Aunque existen otros modelos de producción que no toman como referencia a los postulados del Taylorismo, Fayolismo y Fordismo, por considerar nocivos a sus trabajadores, un ejemplo sería el Toyotismo.

El estudio tiene como limitante que se enfoca únicamente al personal administrativo de la empresa, sin considerar al personal obrero; por lo tanto proponemos diseñar un estudio que involucren un mayor número de trabajadores.

Por razones logísticas de la empresa metalmecánica, se tuvo que condensar el contenido del **TALLER ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO** en tres sesiones sabatinas de 8 h de duración; reconocemos que la capacidad de abstracción y sobre todo las posibilidades de asimilar y poner en práctica el contenido del mismo se ve limitada. Desconocemos los alcances de los resultados pre taller y post - taller obtenidos en la **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)** (Flores Galaz y Díaz-Loving, 2004).

Dar seguimiento a largo plazo los cambios que se den al interior de la organización empresarial a partir de la impartición del **TALLER ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO**.

Además de continuar con investigación de otras variables que influyen en la asertividad como el ambiente laboral, estrés laboral, satisfacción laboral, enfermedades psicopatologías, síndromes profesionales, y desempeño profesional; que no fueron tomados en cuenta.

Debemos tener en cuenta, que esta investigación es una aproximación diferente a los problemas de comportamiento organizacional en una empresa de tipo metalmecánica, con un modelo productivo capitalista basado en la Administración Científica del Trabajo.

La intención de este proyecto, no es recabar datos estadísticos de empleados para posteriormente determinar si son significativos o no desde un

punto de vista estadístico; buscamos ante todo, abordar a las personas que están detrás del trabajo, conocer sus experiencias de vida antes y después de permitirse participar en el **TALLER ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO**.

Distante de los informes y normas que rigen a la empresa, pero más cercano a lo verdaderamente importante; origen y finalidad de todo lo que hacemos en esta vida: nosotros.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Compan E, Moreno J, Ruiz MT, Pascual E. Doing things together: adolescent health and family rituals, *Epidemiol Community Health* 2002; 56:89-84.
2. Bengoechea M. Ni sumisas ni asertivas: reflexiones sobre el estilo de comunicación femenino. KELTIC. Encuentro de lenguas y culturas. Oviedo, 3 al 5 de mayo de 2001. Available from: URL: <http://web.educastur.princast.es/proyectos/keltic/documentos/CO8.pdf>
3. González I. Comunicación interpersonal y comunicación organizacional: la comunicación, las relaciones humanas y el tiempo organizacional. Coindustria Programa CONINPYME, Centro De Información. 2006. Available from: URL: <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalYComunicacioninterpersonal.pdf>
4. Fornes J. Una consecuencia especialmente nefasta de la violencia en el trabajo: el burnout. Confederación de STEs-Intersindical. La violencia en el trabajo. 2006. Available from: URL: [http://www.stes.es/salud/La violencia en el trabajo/burnout.pdf](http://www.stes.es/salud/La%20violencia%20en%20el%20trabajo/burnout.pdf)
5. Pades A, Ferrer V. La influencia de las variables sociodemográficas y profesionales en la competencia social en el personal de enfermería, *C Med Psicosom* 2005; 75:9-20.
6. Inclusión laboral para las personas con discapacidad. Confederación mexicana de organizaciones en favor de la persona con discapacidad intelectual, A.C. 2006. Available from: URL:<http://www.cemefi.org>
7. Lahuerta C, Pérez C, Borrel C, Nebot M, Rodríguez-Sanz M. La influencia de la red social en la salud mental de la población anciana, *Gac Saint* 2004; 18:83-91.
8. González C, Mejía M, Angulo L, D'Avila M. Funcionalidad familiar, estrato socioeconómico y red de apoyo social de los residentes de postgrado de la facultad de medicina de la universidad de los andes. Mérida Venezuela. *Revista de la facultad de medicina, Universidad de los Andes, Venezuela* 2003; 12:26-30.

9. De la Revilla L, Aranda JM, Luna JD. Influencia de las variables sociodemográficas y de la cultura familiar en el uso de consultas médicas. *Atención Primaria* 1987; 4:472-477.
10. Caballo V. Manual de entrenamiento y evaluación de las habilidades sociales. España: Siglo Veintiuno; 1990.
11. Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo. 11° Ed. México: McGrawHill; 2005.
12. Lucas Marín. Sociología de las organizaciones. 1° Ed. México: McGrawHill; 2002.
13. Codina A. Las habilidades de comunicación en el trabajo directivo. *Economía y Desarrollo*. 2002; 2:94-122.
14. Flores M, Díaz R. Escala multidimensional de asertividad. México: Manual Moderno; 2000.
15. Alvarado B, Zunzunegui M, Victoria D. Validación de escalas de seguridad alimentaria y de apoyo social en una población afro-colombiana: aplicación en el estudio de prevalencia del estado nutricional en niños de 6 a 18 meses. *Cad Saúde Pública*, Rió de Janeiro. 2005; 21: 724-736.
16. Fernández R, Alvarez N. Quality of life in patients with irritable bowel syndrome. *Psychology in Spain*. 2003; 7: 66-76.
17. Hernández A, Rebustillo G, Danauy M, Bess S. Influencia del médico familiar en un grupo de 5 a 9 años con riesgo suicida. *Rev Cubana Med Gen Integr*. 1999; 15:372-7.
18. Programa de desarrollo personal y mejora de las habilidades. Unión Europea. Fondo europeo de desarrollo regional. 2005. Available from: URL: http://www.discapnet.es/Discapnet/Castellano/Guias/Fichas_Didacticas/default.htm
19. Dorado-Gaspar MP, Loría-Castellanos J, Guerrero-Martínez MB. Aptitud clínica hacia el estudio integral de la familia en residentes de medicina familiar. *Arch Med Fam* 2006; 8:169-174
20. Launer V. Coaching Virtual. 2005. Available from: URL: www.portaldelcoaching.com

21. De La Cruz N. Motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales de la organización. *Perspect Psicol.* 2005; 5. Available from: URL: <http://www.bvs-psi.org.br/dominicana/PerspPsicologic5comprimida.pdf>
22. Caridad M, Fernández C. Perfil unitriádico de empresas responsables. *RCS.* 2006; 12:46-61. Available from: URL: www.serbi.luz.eduve/pdf/rcs/v12n1/art_05.pdf
23. Pineda M. Paradigmas de la comunicación: nuevos enfoques metodológicos. Facultad de humanidades y comunicación. Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela. 2000. Available from: URL: <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Paradigmas%20de%20la%20comunicacion.pdf>
24. Tratamiento Comunitario Asertivo. (Editorial). 2008. Available from: URL: www.nami.org
25. De la Revilla L. Conceptos e instrumentos de la atención familiar. Barcelona: Doyma; 1994.
26. Ipiza M, estudio de la red pública de atención de urgencia de la región metropolitana. *Cuad Med Soc.* 2005; 45:172-174.
27. Montoya. Calidad De Vida De Cuidadores Informales. *Cuad Med Soc.* 2005; 45: 217-213.
28. Place M, Hulsmeier J, Brownrigg A, Soulsby A. The family adaptability and cohesion evaluation scale (faces): an instrument worthy of rehabilitation? *Psychiatric Bulletin.* 2005; 29:215-218.
29. González-Pienda J, Núñez J, Álvarez L, Roces C, González-Pumariega S, González P, et al. Adaptabilidad y cohesión familiar, implicación parental en conductas autorregulatorias. Autoconcepto del estudiante y rendimiento académico. *Pshicotema.* 2004; 15:471-477.
30. Rodríguez S. Estudio de la salud familiar a través del cuestionario apgar. *Atención Primaria.* 1996; 17:22-36.
31. Smilkstein G. Family apgar analysed. *Fam Med.* 1993; 5:293-294.

32. Rojas S. Los Mapas conceptuales como herramienta de aprendizaje en la revista nuevo milenio. Cocept maps: theory, methodology, technology. Pamplona: González. 2004. Aavailable from: URL: <http://cmc.ihmc.us/papers/cmc2004-265.pdf>
33. Cuestionario de duke unc. España. Servicio andaluz de salud consejería de salud. 2008. Aavailable from: URL: http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdesalud/principal/documentos.asp?pagina=pr_desa_Innovacion5&url=../contenidos/gestioncalidad/indice_v_paciente.htm
34. Curso especial de posgrado en gestión local de salud. Costa Rica. 2008. Aavailable from: URL: <http://www.cendeisss.sa.cr/posgrados/modulos/modulo7gestion.pdf>
35. Kouneski E. The family circumplex model, faces II, and faces III: overview of research and applications. Department Of Family Social Science, University Of Minnesota.
36. Los programas y la programación de la atención de salud. Cuad Med Soc. 2005; 45:224-231.
37. Proyecto: "programa integral del desarrollo educativo dirigido a adolescentes y jóvenes vulnerables pertenecientes a centros educativos ocupacionales en cuatro ciudades del Perú: Lima, Chiclayo, Trujillo y Tacna". Gobierno de Perú. 2008. Aavailable from: URL: http://data.unaids.org/pub/Report/2008/peru_2008_country_progress_report_sp_es.pdf
38. Román C, Hernández Y. Variables psicosociales y su relación con el desempeño académico de estudiantes de primer año de la escuela latinoamericana de medicina. Revista Iberoamericana de Educación. 2004. Cuba. (ISSN: 1681 – 5653). Aavailable from: URL: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1085Collazo.pdf>
39. Ashton C, Haldet P. Racial and ethnic disparities in the use of health services. J Gen Intern Med 2003; 18:146-152.

40. Tamayo T, Sánchez J. Medicina Asertiva: una propuesta contra la medicina. Ginecol Obstet Mex 2005; 73:553-9.
41. Rivera-Cisneros AE, González NJ. Estudio exploratorio sobre la enseñanza de la comunicación humana asociado a la práctica médica. Cir y Cir. 2003; 71:210-6.
42. Segura J, Ferrer M. Valores personales y profesionales en médicos de familia y su relación con el síndrome del burnout. Anales de Psicología. 2006; 22:45-51.
43. Pades A, Ferrer V. La influencia de la variables sociodemográficas y profesionales en la competencia social en el personal de enfermería. C. Med. Psicosom 2005; 75:9-21.
44. García M, Monroy A, Verde E. La asertividad, habilidad de la enfermera dinámica. Revista Mexicana de Enfermería Cardiológica. 2005; 1:67-70.
45. Rodríguez Almada. De la medicina defensiva a la medicina asertiva. Rev Med Urug. 2006; 22:167-168.
46. Craig G. Desarrollo psicológico: México. Rantice Hall Hispanoamericana. 1997.
47. Alarcón C, Cervantez M. Evaluación de la conducta asertiva y no asertiva en enfermeras jefes de piso. Rev Enferm IMSS. 2003; 11:133-142.
48. Valencia O, Vásquez D. Aprendizaje basado en problemas, en estudiantes de medicina. Contribuciones Científicas y Tecnológicas. Área ciencias Medicas. 2002; 31:9-14.
49. Velasco M, Luna R. Instrumentos de evaluación en terapia familiar y de pareja. México: Pax México. 2006.
50. Huerta J. Medicina familiar. La familia en el proceso salud-enfermedad. México: Alfil. 2005.
51. Angélica Valdés Solís. "APLICACION DE LA ISO 9000 EN LA EMPRESA MECANOMATIC Y LA EXPERIENCIA DE LOS TRABAJADORES" (Tesis Licenciatura Sociología) Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, 2004, 182 p.

XIV. ANEXO A

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN CLÍNICA

México D.F. a 01 de Septiembre del 2005.

Por medio de la presente acepto participar en el proyecto de investigación titulado:

"Asertividad en el Trabajo:

Reporte De Una Empresa Metalmeccánica".

El objetivo del estudio es obtener información que nos permita analizar las variables que favorecen o entorpecen el proceso de comunicación asertiva en el personal de la empresa MM S.A. de C.V. Se me ha explicado que mi participación consistirá en aceptar leer cuidadosamente el siguiente cuestionario y contestar lo más honestamente posible las preguntas que se plantean en él. Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles riesgos, inconvenientes, molestias y beneficios derivados de mi participación en el estudio que son los siguientes:

No se pone en riesgo la integridad de los trabajadores

El investigador principal se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, los riesgos beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación o con mi tratamiento (en caso de que el proyecto modifique o interfiera con el tratamiento habitual del paciente, el investigador se compromete a dar información oportuna sobre cualquier procedimiento alternativo adecuado que pudiera ser ventajoso para mi tratamiento).

Entiendo que conservo el derecho de retirarme del estudio en cualquier momento en que lo considere conveniente, sin que ello afecte la atención médica que recibo en el instituto.

El investigador principal me ha dado seguridades de que no se me identificará en las presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio y de que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

También se ha comprometido a proporcionarme la información actualizada que se obtenga durante el estudio, aunque esta pudiera cambiar de parecer respecto a mi permanencia en el mismo.

Nombre y firma del trabajador

Testigos

ANEXO B

REGLAMENTO INTERNO

CURSO TALLER DE ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

México DF a 28 de enero 2006

A fin de obtener mayor aprovechamiento del curso me comprometo a cumplir los siguientes lineamientos:

1- Puntualidad.

2- Celulares apagados

3- Participar en todas las actividades dentro y fuera del curso de capacitación.

4- Cumplir con las actividades a realizar fuera del curso de capacitación.

5- Otorgar pleno respeto a las opiniones y comentarios de los compañeros del curso de capacitación.

6- No molestar u hostigar a los compañeros fuera de los espacios del curso con acciones o comentarios relativos al curso de capacitación o con las expresiones efectuadas por los compañeros del curso.

7- Respetar la integridad física y moral de los compañeros y los expositores del curso.

Acepto.

Nombre _____

Firma _____

ANEXO C

TAREAS PARA CASA: CURSO TALLER DE ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

Responda por escrito a las siguientes preguntas:

- ¿Qué paso el día de hoy en el curso?

- ¿Qué sucedió?

- ¿Qué aprendí?

- ¿De que me di cuenta?

Relata tus experiencias al poner en práctica los conocimientos aprendidos en la sesión del curso:

ANEXO D

EMA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

Instrucciones:

Coloque dentro del cuadro correspondiente el número que indique qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan en el Cuestionario, con base en la siguiente escala:

1= Completamente en
desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo ni en
desacuerdo

4= De acuerdo

5= Completamente de
acuerdo

No marque el cuadernillo

Por favor conteste

sinceramente. Gracias.

Puntuaciones crudas

Asertividad indirecta

No asertividad

Asertividad

EMA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

(CONTINUACIÓN)

1. Puedo reconocer públicamente que cometí un error. 1 2 3 4 5
2. No soy capaz de expresar abiertamente lo que realmente pienso 1 2 3 4 5
3. Me cuesta trabajo expresar lo que pienso en presencia de otros 1 2 3 4 5
4. Me es más fácil decirle a alguien que acepto su crítica a mi persona, por teléfono que personalmente 1 2 3 4 5
5. Me es difícil expresar mis deseos. 1 2 3 4 5
6. Me es difícil expresar abiertamente mis sentimientos 1 2 3 4 5
7. Puedo decirle a alguien directamente que actuó de manera injusta. 1 2 3 4 5
8. Cuando discuto con una persona acerca del lugar donde vamos a comer, yo expreso mi preferencia. 1 2 3 4 5
9. Me cuesta trabajo hacer nuevos(as) amigos(as). 1 2 3 4 5
10. No soy capaz de expresar abiertamente lo que deseo. 1 2 3 4 5
11. Puedo agradecer un halago hecho acerca de mi apariencia personal. 1 2 3 4 5
12. Si tengo alguna duda, pido que se me aclare. 1 2 3 4 5
13. Cuando conozco a una persona, usualmente tengo poco que decirle. 1 2 3 4 5
14. Solicito ayuda cuando la necesito. 1 2 3 4 5

EMA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

(CONTINUACIÓN)

15. Cuando me doy cuenta de que me están cobrando de más, no digo nada. 1 2 3 4 5
16. Me es más fácil pedir que me devuelvan las cosas que he prestado, por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
17. Me es fácil aceptar una crítica. 1 2 3 4 5
18. Me es más fácil pedir prestado algo, por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
19. Puedo pedir favores. 1 2 3 4 5
20. Expreso con mayor facilidad mi desagrado por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
21. Expreso amor y afecto a la gente que quiero. 1 2 3 4 5
22. Me molesta que me digan los errores que he cometido. 1 2 3 4 5
23. Puedo expresar mi amor más fácilmente por medio de una carta que personalmente. 1 2 3 4 5
24. Puedo decirle a las personas que actuaron injustamente, más fácilmente por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
25. Prefiero decirle a alguien que deseo estar, por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
26. Platico abiertamente con una persona las críticas hechas a mi conducta. 1 2 3 4 5

EMA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

(CONTINUACIÓN)

27. Puedo pedir que me enseñen cómo hacer algo que no sé cómo realizar. 1 2 3 4 5
28. Puedo expresar mi cariño con mayor facilidad por medio de tarjetas o cartas que personalmente. 1 2 3 4 5
29. Me es más fácil hacer un cumplido, por medio de una tarjeta o carta que personalmente. 1 2 3 4 5
30. Es difícil para mí alabar a otros. 1 2 3 4 5
31. Me es difícil iniciar una conversación. 1 2 3 4 5
32. Es más fácil rehusarme ir a un lugar al que no deseo ir, por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
33. Encuentro difícil admitir que estoy equivocado (a). 1 2 3 4 5
34. Me da pena participar en las pláticas por temor a la opinión de los demás. 1 2 3 4 5
35. Me es más fácil decir que no deseo ir a una fiesta, por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
36. Puedo expresar mis sentimientos más fácilmente por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
37. Puedo admitir que cometí un error, con mayor facilidad por teléfono que personalmente. 1 2 3 4 5
38. Acepto sin temor una crítica 1 2 3 4 5

EMA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

(CONTINUACIÓN)

39. Me da pena hablar frente a un grupo por temor a la crítica. 1 2 3 4 5
40. Prefiero decirle a alguien sobre lo que deseo en la vida, por escrito que personalmente. 1 2 3 4 5
41. Me es difícil disculparme cuando tengo la culpa. 1 2 3 4 5
42. Me cuesta trabajo decirle a otros lo que me molesta. 1 2 3 4 5
43. Me da pena preguntar cuando tengo dudas. 1 2 3 4 5
44. Me es más fácil expresar mi opinión por medio de una carta que personalmente. 1 2 3 4 5
45. Me es difícil empezar una relación con personas que acabo de conocer. 1 2 3 4 5

Preguntas de la **ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD (EMA)**
(Flores Galaz y Díaz-Loving, 2004) que tiene una implicación directa entre el tipo de perfil de comunicación predominante y el desempeño del trabajo realizado:

Asertividad = **A**

No Asertividad = **NA**

Respuestas posibles: 1) Completamente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) De acuerdo y 5) Completamente de acuerdo

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 12. | Si tengo alguna duda, pido que se me aclare. A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Solicito ayuda cuando la necesito. A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Puedo pedir favores. A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. | Me molesta que me digan los errores que he cometido. A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. | Puedo pedir que me enseñen cómo hacer algo que no sé cómo realizar. A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. | Me da pena participar en las pláticas por temor a la opinión de los demás. NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. | Me da pena preguntar cuando tengo dudas. NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ANEXO E

EMA ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

INSTRUCCIONES

Por favor, lea cuidadosamente las instrucciones antes de contestar.

1. A continuación presentamos una serie de enunciados, los cuales le suplicamos contestar de la manera más sincera y espontánea posible. La información que usted nos proporcione será ***absolutamente confidencial***.
2. Todos los enunciados se refieren a aspectos relacionados con su familia (con la que vive actualmente). Le agradecemos de antemano su cooperación.
3. Por favor, no deje enunciados sin contestar.
4. La forma de responder es cruzando con una X el cuadro que mejor se adecuó a su respuesta.
5. Los resultados serán vertidos y analizados en el programa SPSS 10.0
6. De acuerdo al puntaje obtenido por el entrevistado la escala multidimensional de asertividad, se calificarán las hojas de respuesta con tres plantillas, una para cada perfil de comunicación (asertividad, asertividad indirecta y no asertividad).
7. Con el puntaje obtenido para cada perfil se procederá a graficar en el reverso de la hoja de respuestas en las columnas diseñadas ex profeso (puntuación T).
8. Si el puntaje es menor de 40 se dirá que el perfil de comunicación es deficiente.
9. Si el puntaje es mayor de 60 se dirá que el perfil de comunicación es prevaleciente.
10. Un valor entre 40 y 60 se considera como promedia de la población mexicana.



EMA

ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD

HOJA DE RESPUESTAS

Nombre: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Escolaridad: _____ Ocupación: _____ Estado civil: _____

Instrucciones:

Coloque dentro del cuadro correspondiente el número que indique qué tanto está usted de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan en el Cuestionario, con base en la siguiente escala:

- 1= Completamente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Completamente de acuerdo

No marque el cuadernillo

1. <input type="checkbox"/>	16. <input type="checkbox"/>	31. <input type="checkbox"/>
2. <input type="checkbox"/>	17. <input type="checkbox"/>	32. <input type="checkbox"/>
3. <input type="checkbox"/>	18. <input type="checkbox"/>	33. <input type="checkbox"/>
4. <input type="checkbox"/>	19. <input type="checkbox"/>	34. <input type="checkbox"/>
5. <input type="checkbox"/>	20. <input type="checkbox"/>	35. <input type="checkbox"/>
6. <input type="checkbox"/>	21. <input type="checkbox"/>	36. <input type="checkbox"/>
7. <input type="checkbox"/>	22. <input type="checkbox"/>	37. <input type="checkbox"/>
8. <input type="checkbox"/>	23. <input type="checkbox"/>	38. <input type="checkbox"/>
9. <input type="checkbox"/>	24. <input type="checkbox"/>	39. <input type="checkbox"/>
10. <input type="checkbox"/>	25. <input type="checkbox"/>	40. <input type="checkbox"/>
11. <input type="checkbox"/>	26. <input type="checkbox"/>	41. <input type="checkbox"/>
12. <input type="checkbox"/>	27. <input type="checkbox"/>	42. <input type="checkbox"/>
13. <input type="checkbox"/>	28. <input type="checkbox"/>	43. <input type="checkbox"/>
14. <input type="checkbox"/>	29. <input type="checkbox"/>	44. <input type="checkbox"/>
15. <input type="checkbox"/>	30. <input type="checkbox"/>	45. <input type="checkbox"/>

Puntuaciones crudas

Asertividad indirecta _____

No asertividad _____

Asertividad _____

Flores Galaz, M. y Díaz-Loving, R.

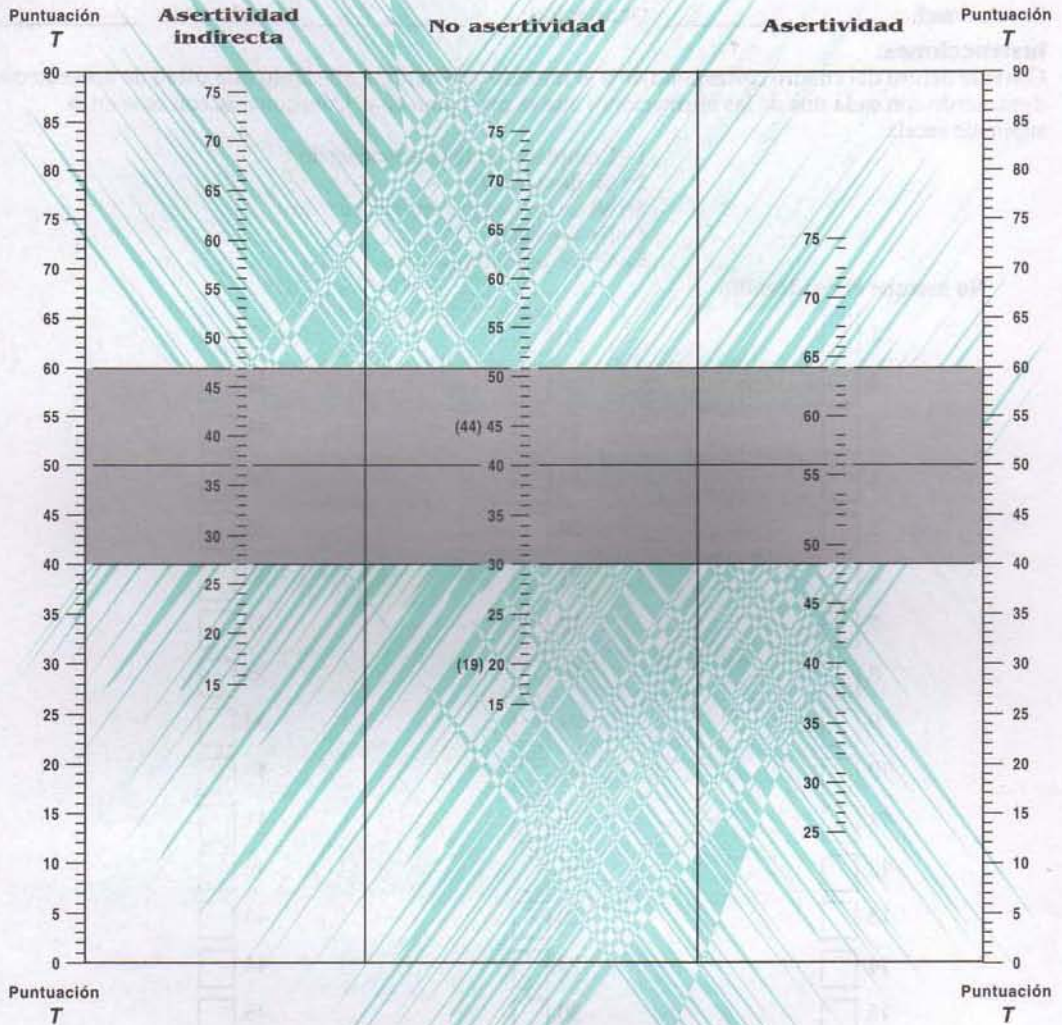
Nota: Este material está impreso en VERDE y NEGRO. No lo acepte si es de un solo color.





EMA

ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE ASERTIVIDAD PERFIL



Puntuación cruda _____
Puntuación T _____

Nota: Este material está impreso en VERDE y NEGRO. No lo acepte si es de un solo color.

ANEXO F

CURSO TALLER DE ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

ACTIVIDADES DEL DÍA 21 DE ENERO DE 2006

Actividad	Objetivo específico
Presentación de los instructores	Integración al grupo
Presentación de los integrantes del grupo	Conocer quienes son, que puesto desempeñan en la empresa y antigüedad en el puesto
Presentación del curso	Proporcionar información de los objetivos del taller así como las estrategias y técnicas a seguir.
Asertividad	Dar a conocer las generalidades del tema
Descanso	
Rompimiento del hielo y relajación	Que los participantes se relajen Tengan contacto humano
Comunicación 1	Distinguir los beneficios de la comunicación eficiente
¿Por qué es importante?	
Comunicación 2	Generar empatía
¿Cómo lograrlo?	
Ejercicio de relajación	Reanimar al grupo para seguir trabajando
Expresión de opiniones asertivas	Proporcionar herramientas para opiniones de tipo asertivo
Descanso	
La importancia de hacer cumplidos	Proporcionar herramientas para la expresión asertiva de cumplidos
Relajación	Reflexionar sobre los temas vistos en clase

ACTIVIDADES DEL DÍA 04 DE FEBRERO DE 2006

Actividad	Objetivo específico
Bienvenida	Integración del grupo
Comentarios sobre la tarea	Retomar los temas vistos en la sección pasada para retroalimentar
Empatía	Introducir al tema de empatía
Comunicación y Empatía	Empatía en la comunicación
Empatía (Personalidad)	La importancia de tomar en cuenta al otro
Honestidad	La importancia de ser honesto en el trabajo
Rompimiento del hielo	Integración del grupo
Expresar desagrado, disgusto y enojo	Proporcionar herramientas para la expresión
Descanso	
Integración con el grupo	Reanimar al grupo
Resolución de conflictos	Proporcionar herramientas para la resolución de conflictos de manera asertiva
Hacer y rechazar peticiones	Proporcionar herramientas para hacer y rechazar peticiones de manera asertiva
Relajación	Canción

ACTIVIDADES DEL DÍA 11 DE FEBRERO DE 2006

Actividad	Objetivo específico
Rompimiento del hielo	Que los participantes se relajen
	Tengan contacto humano
Comentarios sobre la tarea	Retomar los temas vistos en la sección pasada para retroalimentar Retroalimentación para introducir al tema
Asertividad en el trabajo	Proporcionar ideas acerca de las técnicas asertivas en el trabajo
Descanso	
Dinámica	Importancia de ser responsable en el trabajo
Temor a la evaluación negativa	Incidir en el factor cognitivo acerca de los pensamientos distorsionados
El grupo se divide en dos equipos	Repasar todos los temas
Excelencia	Técnica de exposición
Cierre del curso	

ANEXO G

LISTAS DE ASITENCIA
TALLER ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

MM S.A. DE C.V.

LISTA DE ASISTENCIA

TITULO DEL CURSO: Comunicación, Asertividad y Liderazgo FECHA: 28/1/06

Horario: _____ Duración: _____

NO. NOM.	NOMBRE	PUESTO	FIRMA/FECHA
239	Alma Berquidez Diaz	SUP. 2-P.	Alma B.D. 28/1/06
201	Dalmacio M. Martinez Hdez	SUP. P2	Dalmacio 28-01-006
204	Fernando Alarcón R.	Forma Autom.	Fernando Alarcón 28-1-006
226	Arturo Arevalo Ruiz	2 ^{da} Operación	Arturo 28/01/06
162	GUILLELMO LOPEZ MESA	SUP 2 ^{da} OP	GUILLELMO 28/01/06
137	Mauricio Lara Guillén Altz	Enc. 2 ^{da} OP. P.A.	Mauricio 28/01/06
07	Francisco Franco C.	SIIP 2.P.	Francisco 28/01/06
277	Ortiz Graciela Macra	Im. CC	Ortiz 28/01/06
206	GRACIELA PONTIFICE	AUX. VTAS.	Graciela 28/01/06
	José Martín González F.	Enc. Almacen	José 28/01/06
	Alul Alarcón A.	g. p.	Alul 28-1-06
218	Peredo Becerra Luis E.	A. Producción	Peredo 28-1-06
215	Juan Carlos Torres Rojas	INGENIERIA	Juan Carlos 28.ENE.06
235	Isolanda Ramos A.	COMPIAS	Isolanda 28-ENE-06
	Matthias Ewiche	OP. P.A.	Matthias 28.01.06
	JABRIER VILLETAS Z*	C. CALIDAD	Jabri 28-01-06
221	LUNIO FELIPE MARCIAL	SUPERVISOR	Lunio 28-01-06
99	JESÚS CONTRERAS VELÁZQUEZ	AUX. CONTROL DE CAL.	Jesús 28 ENE-06
	Ana María Mondragón	Aseg. Calidad	Ana María 28/01/06

Observaciones: _____

Nombre y Firma: DR. CARLOS RANGEL CLARA INSTRUCTOR Revisó: ANGELICA VALDES SOLIS Recursos Humanos.

FRH01-06

ANEXO G

LISTAS DE ASITENCIA
TALLER ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

MM S.A. DE C.V.

LISTA DE ASISTENCIA

TITULO DEL CURSO: Comunicación, Asertividad y Liderazgo FECHA: 4/Feb/06

Horario: _____ Duración: 7 Hrs

NO. NOM.	NOMBRE	PUESTO	FIRMA/FECHA	
206	GRACIELA PONTIFICE	AUX. UTAS	<i>[Signature]</i> 04/02/06	*
201	Dalmacio M. Martinez Hdz	- 2º turno	<i>[Signature]</i> 4/Feb. 2006	* x
137	Manuel Mario Guillén Hdz	Enc. 2da. OBRERA	<i>[Signature]</i> 4/Feb/2006	
5	Munuel Gu:llén Olivares	Cyber mobil i:trud	<i>[Signature]</i> 4/02/06	
204	Fernando Alcarán R.	automatizado	<i>[Signature]</i> 4.2.06	** ✓
212	VICTOR LUIS VARELAS SÁNCHEZ	T. C. DE CALIDAD	<i>[Signature]</i> 04/FEB/06	** ✓
99	VERÓN CONTRERAS VELÁZQUEZ.	AUX. DE CTR. DE CAL	<i>[Signature]</i> 4-FEBRERO-2006	** ✓
218	Luis Enrique Pereda Becerra	Producción	<i>[Signature]</i> 4-02-06	
	ITABRIEZ V. Z.	C. CALIDAD	<i>[Signature]</i> 4-02-06	*
162	Guillermo López Uresia	SUP. 2º. EP.	<i>[Signature]</i> 4/02/06	* ✓
	Alfonso Alcarán R.	g. prod	<i>[Signature]</i> 4.2.06	*
239	Alma Beatriz Díaz	SUP. 2	<i>[Signature]</i> Alma. BID. 4/2/06	*
211	Ortiz Gabriela Mayra	Jefe de CC	<i>[Signature]</i> 4/02/06	*
226	José Arturo Arevalero	2º SOP.	<i>[Signature]</i> 4/02/06	*
221	Ángel Víctor Rojas	VESTIDAS	<i>[Signature]</i> 4/02/06	**
221	Julio Felipe xxxx	PRODUCCION	<i>[Signature]</i>	** * ✓
235	Ramos Ana Yolanda	COMPRAS	<i>[Signature]</i> 4/02/06	*
	José Martín González	Jefe de Area	<i>[Signature]</i> 4/02/06	XX
87	Luis Enrique Domínguez Sandoval	Asistente	<i>[Signature]</i> 4/02/06	
	Ana Mª Mondrago	Gta. Hseg. Col.	<i>[Signature]</i> 04/02/06	** * ✓

Observaciones: _____

Nombre y Firma: DR. CARLOS RANGEL CLARA INSTRUCTOR

Revisó: ANGELICA VALDES SCLIS Recursos Humanos.

Juan Carlos Torres Rojas Ingeniero 04 Feb 06 X
Francisco Franco FRH01-06

 = 2º Cuestionario aplicado.

ANEXO G

LISTAS DE ASITENCIA
TALLER ASERTIVIDAD, COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

MM S.A. DE C.V.

LISTA DE ASISTENCIA

TITULO DEL CURSO: ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN FECHA: 11/FEB/06

Horario: _____ Duración: _____

NO. NOM.	NOMBRE	PUESTO	FIRMA/FECHA
	DABRIEZ V. Z.	C. CALIDAD	8:00 AM
137	Mauricio Blanco Guillen Mtz	Enc. 2.º Les. OP. PA.	8:07 AM
162	LUIZ CARLOS COPPEL	SUP. 2.º S. OP. P.B.	7:55 A.M.
99	JESÚS CONTRERAS VELÁZQUEZ	AUX. CTR. CALIDAD	11-FEB-06 1:50 AM
201	Dalmacia Martínez H de	2.º turno S.	11/02-006 8:00
220	José Arturo Arceval Ruiz	Sup. 2.º S. OP.	11/02/06 7:50
212	VICTOR LUIS VALDEZ SÁNCHEZ	INSP. DE CALIDAD	11/FEB/06 7:50
	Luzmila Uribe Roque	VENTAS	11/FEB/06 7:40
	Julio Alberto R	g. Prod.	11-02-2006 7:50
239	Alicia Brizmedez Diaz	OP. 2.º OF.	Alicia B.D. 11/2/06 7:45
211	Ortiz Graciela Mayra	Inst. CC.	11/02/06 8:00
218	Patricia Becerra Luis En	Producción	11/02/06 8:05
2	Juan Carlos Torres R	INGENIERIA	11.Feb.06
235	Yolanda Ramos Pagola	COMPRAS	11.Feb.06
206	GRACHELA PONTIFICE	AUX. VENTAS	11.02.06 8:15
221	JULIO TEZIFE MARCIAL	SOPORTE	11-II-06 9:00
87	Luis Enrique Domínguez	Producción	11/02/06 9:30
	Jose Martin Gonzalez	DETE. DE CALIDAD	11/02/06 8:00 AM

Observaciones: _____

Nombre y Firma: _____ INSTRUCTOR

Revisó: ANGELICA VALDES SOLIS
Recursos Humanos.

FRH01-06

