

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**



**TESIS DE GRADO**

**“ENTRENAMIENTO EN CONDUCTAS ASERTIVAS  
PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO  
GERENCIAL EN EL EQUIPO ADMINISTRATIVO DE LA  
CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA LA PAZ”.**

**POR: ROSALBA NINNETH BERRÍOS VERGARA**

**TUTOR: Lic. JAVIER DE LA RIVA QUIROGA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2016**

## **INTRODUCCION.**

El Liderazgo, es un tema primordial cada vez es más complejo, alcanzar el bienestar de una institución, organización o empresa, es un reto constante. Las acciones que realizan las personas deben integrar eficiencia y capacidad para dar mucho de sí.

Cuando se habla de una institución y de personas es preciso hablar de jefaturas quizá supervisores o coordinadores en fin, los líderes, aquellos que logran el éxito de sus instituciones, el objetivo del Liderazgo Gerencial es orientar, organizar a los recursos humanos, ya que son personas que establecen un modelo de comportamiento, dando un ejemplo a los demás, es así como se establece la imagen del corporativo.

Por lo tanto, la capacidad de ejercer un liderazgo, es una de las claves para ser un administrador eficaz, en tal sentido, los gerentes deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel, pero la esencia en sí del liderazgo son los seguidores, en realidad lo que hace que una persona sea líder es la disposición de los seguidores a repetir comportamientos adecuados para el desarrollo institucional.

Es por ello, que las Conductas Asertivas ayudan a conocer a las personas, a cerca de sus intereses y que dentro de la institución asuman un sentimiento de pertenencia, lo cual facilita a la empresa. Si las personas se sienten cómodas, a gusto entonces serán leales, y de esta manera se logra alcanzar los objetivos.

Muy pocos gerentes son los que se ponen en el lugar del personal, las retribuciones más gratificantes no siempre es el salario, es necesario saber que hay muchas maneras apreciadas, afables de recompensar al personal.

Las instituciones están dirigidas por líderes y de ellos depende su éxito o su fracaso, los mismos que permiten conocer qué tipo de característica tiene el Liderazgo Gerencial, de

allí la inquietud de estudiar Asertividad y Liderazgo en la Caja de Salud de la Banca Privada de la ciudad de La Paz.

La presente investigación está desplegada en VI capítulos, en el primer capítulo se menciona al Problema y los Objetivos, en el cual se explica la relación de las variables a la estructura de la idea central de la investigación. En relación a los objetivos se menciona lo que se pretende hacer con este estudio. La hipótesis se traduce como una proposición que en este caso sirvió como eje central de la investigación.

El segundo capítulo corresponde al Marco Teórico, contiene un amplio soporte teórico, que básicamente orienta como se debe realizar el estudio, en efecto al mencionar los antecedentes, el investigador se da cuenta de cómo ha sido tratado el problema de investigación. Se mencionan autores nacionales e internacionales científicos en el área psicológica, administrativa, social y educativa que a lo largo del tiempo aportaron de gran manera para hoy seguir actualizando las investigaciones sin alterar la historia.

El tercer capítulo pertenece al Marco Metodológico, donde se explica el tipo y diseño de investigación, conceptualización y operacionalización de variables. Los instrumentos, técnicas y el procedimiento de la investigación.

En el cuarto capítulo se presenta al Programa de Entrenamiento en Conductas Asertivas,

Objetivos, general específicos, competencias, indicadores, estrategias metodológicas y técnicas.

En el quinto capítulo está la Presentación y Análisis de Resultados, datos demográficos, resultados pre – test y post – test, tablas de contingencia, correlación lineal de Pearson, resultados del entrenamiento de cada una de las sesiones del grupo experimental.

El sexto y último capítulo corresponde a las conclusiones y recomendaciones, están emitidas en relación con los objetivos de la investigación, lo propio con las recomendaciones están expuestas como propuestas

# INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	ii
CAPITULO I	8
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACION	8
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3 JUSTIFICACION	11
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
1.5. HIPOTESIS.	13
CAPITULO II	14
MARCO TEORICO	14
2.1. ANTECEDENTES DE HABILIDADES SOCIALES	14
2.2. ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO	15
2.3. ENTRENAMINETO ASERTIVO	20
2.3.1 METODOS DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO	22
2.4. DEFINICION DE LIDERAZGO	23
2.4.1. EL ENFOQUE CONDUCTISTA EN EL LIDERAZGO	26
2.5. INTELIGENCIA EMOCIONAL	28
2.5.1. POSTULADOS	28
2.5.2. LA NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	30
2.5.3. INVESTIGACIONES SOBRE COMPORTAMIENTOS EXITOSOS	30
2.6 ENFOQUES TEORICOS EN EL ESTUDIO DE LA DIRECCION Y EL LIDERAZGO, SU EVOLUCIÓN.	32
2.6.1. MODELO BUROCRATICO – LIDER CARISMATICO	34
2.6.2 LIDER FACTORES SOCIALES	35
2.6.3 TEORIA BEHAVIORISTA – TEORIA RASGOS – LIDER CUALIDADES PSICOLOGICAS	36
2.6.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL – LIDER GRUPAL	41
2.6.5 LA TEORIA DE B.BASS DEL LIDERASGO DE TRANSFORMACION	46
2.6.6 LIDERASGO RESONANTE	49
2.7. MODELO ANALITICO DE LAS 7S DE MC KINSEY	51

2.7.1. APLICACIONES PRÁCTICAS DE LAS 7S	54
CAPITULO III	55
MARCO METODOLOGICO	55
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	55
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACION	56
3.3 VARIABLES	57
3.3.1 CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES	57
3.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	59
3.5 POBLACION	60
3.6 MUESTRA	60
3.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	60
3.7.1 PROCEDIMIENTO	61
3.7.2 INSTRUMENTOS	64
CAPITULO IV	69
PROCEDIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO EN CONDUCTAS	
ASERTIVAS	69
4.1 IMPORTANCIA DEL ENTRANAMIENTO ASERTIVO	70
4.2 OBJETIVOS	71
4.2.1 OBJETIVO GENERAL	71
4.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	71
4.3 COMPETENCIAS	72
4.5 INDICADORES	74
4.5.1 COMPETENCIAS INDICADORES	74
4.6 ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	76
4.7 TECNICA	76
4.8 EVALUACION	77
CAPITULO V	78
PRESENTACION DE RESULTADOS Y ANALISIS REALISADOS	78
5.1 DATOS DEMOGRAFICOS GRUPO EXPERIMENTAL Y	
GRUPO CONTROL	78
5.2 RESULTADOS Y ANALISIS DE LA VARIABLE ASERTIVIDAD PRE-TEST	
GRUPO EXPERIMENTAL Y CRUPO CONTROL	84
5.3 RESULTADOS Y ANALISIS DE LA VARIABLE LIDERAZGO PRE-TEST	
GRUPO EXPERIMENTAL Y CRUPO CONTROL	86

5.4 RESULTADOS Y ANALISIS DE LA VARIABLE ASERTIVIDAD POST-TEST GRUPO EXPERIMENTAL Y CRUPO CONTROL	90
5.5 RESULTADOS Y ANALISIS DE LA VARIABLE LIDERAZGO POST-TEST GRUPO EXPERIMENTAL Y CRUPO CONTROL	92
5.6 CORRELACION LINEAL DE PEARSON	95
5.7 TABLAS DE CONTINGENCIA DE LOS RESULTADOS GRUPO EXPERIMENTAL (REGIONAL LA PAZ)	97
5.7.1 EDAD Y ESCALA DE ASERTIVIDAD PRE-TEST Y POST -TEST	97
5.7.2 EDAD Y ESCALA DE EVALUACION GERENCIA / LIDERAZGO PRE-TEST Y POST –TEST	98
5.7.3 EDAD Y ESCALA DE ESTILO DE LIDERAZGO PRE-TEST Y POST –TEST	99
5.7.4 SEXO Y ESCALA DE ASERTIVIDAD PRE-TEST Y POST –TEST	100
5.7.5 SEXO Y ESCALA DE EVALUACION DE GERENCIA / LIDERAZGO PRE-TEST Y POST –TEST	101
5.7.6 SEXO Y ESTILO DE LIDERAZGO PRE-TEST Y POST –TEST	102
5.8 RESULTADO DEL ENTRENAMIENTO REALIZADO EN EL GRUPO EXPERIMENTAL	103
CAPITULO VI	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
6.1 CONCLUSIONES	106
6.2 RECOMENDACIONES	110
6.2.1 DIFICULTADES Y /O LIMITACIONES	112

# Capítulo I.

## PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACION.

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Una de las instituciones más importantes que prioriza íntegramente la salud es la Caja de Salud de la Banca Privada, una entidad que día a día busca el desarrollo progresivo, que a la vez cuenta con grandes desafíos para mejorar el servicio de salud de sus afiliados.

En una entrevista al jefe de Recursos Humanos Lic. Boris Tapia, indicó que posterior a una evaluación y análisis minucioso con participación activa de la Presidenta, miembros del H. Directorio, autoridades nacionales y regionales se culmina la elaboración de los lineamientos de un nuevo Plan Estratégico. Se analizaron temáticas de mucha importancia, una de ellas el Estilo Gerencial (*Style, una de las ideas fundamentales del modelo de las 7S, hace referencia la consultora McKINSEY*).

Se ha destacado la necesidad inmediata de ejercer un Estilo gerencial facilitador al interior de la CSBP. Este factor es de capital importancia para el éxito global del Plan Estratégico Institucional. La intervención para viabilizar la implantación de un nuevo enfoque en el Estilo Gerencial (Style) deberá permitir el cambio desde una característica actual de jefe-autoridad a una característica futura de líder- facilitador, en todos los niveles de autoridad regional y/o nacional.

La sistematización del nuevo Plan Estratégico, indica que la CSBP precisa de líderes que tengan la capacidad plena de transmitir al personal la misión, visión, valores y principios institucionales promoviendo el compromiso e identificación del personal con



ellos; basándose en la apertura y el acercamiento, predicando con el ejemplo y propiciando el trabajo en equipo.

Debe establecerse inequívocamente la perfecta comunicación y coordinación entre el área médica y administrativa. Tres de las características que definen a un líder y que fueron específicamente medidas en el reciente estudio nacional de clima organizacional de la Caja de Salud de la Banca Privada, son la Credibilidad, el Respeto y la Imparcialidad, son en las que se deben trabajar más en cada uno de los niveles de “autoridad”, tanto regionales como nacionales.

Después de la entrevista con la jefatura de recursos humanos se concluye que la razón, se debe a situaciones anteriores de la CSBP y que aún están vigentes, por ejemplo algunas son:

- ✓ Escaso liderazgo coordinativo.
- ✓ Problemas de clima organizacional muy serios en varias unidades importantes, que derivan del Estilo Gerencial, caracterizado por ser autoritario o en su defecto pasivo o poco comprometido.
- ✓ Mezcla de roles en los diferentes niveles, que ha producido evidente delegación inversa, falta de decisión y auto seguridad.
- ✓ Problemas de comunicación.
- ✓ Equivocado manejo de principios y valores, sobre todo a la hora de definir sanciones por diferentes faltas.
- ✓ Burocracia.
- ✓ Deficiente orientación hacia las necesidades del afiliado.

Todos estos aspectos precisan ser revertidos en bien de la institución y sus objetivos futuros.

Por tal sentido, el presente y futuro de la CSBP depende de lo bien que se ejecute la gestión de los recursos humanos, donde la habilidad, bienestar, cooperación y entusiasmo de los trabajadores debe elevarse al máximo para alcanzar el logro de los fines propuestos.

Para la CSBP, es importante saber cuál el patrón de comportamiento y mando del personal directivo, pues liderar es esa capacidad que tiene el agente de esta institución de ejercer influencia en cuestiones vitales, por tanto, cuando el gerente o responsable de grupo no ejerce liderazgo, coordinativo corre el riesgo de surgir líderes de grupo, que en muchos casos responden a objetivos particulares que no tienen nada que ver con el desarrollo progresivo de la institución.

En la misma línea, está ligado el componente de la conducta asertiva, interesa saber la forma de comportamiento, la habilidad que tiene el responsable, el líder de la CSBP. El reto es lograr que esta institución cuente con líderes asertivos, que se caractericen por emitir un comportamiento comunicacional sin agredir ni someterse a la voluntad de otras personas, una persona que exprese sus convicciones y defienda sus derechos, es así que exige una conducta de respeto a los demás, negociación y cooperación sin olvidar que es importante transmitir sentimientos.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

- ¿El Entrenamiento en Conductas Asertivas, fortalecerá el Liderazgo Gerencial en el equipo administrativo de la Caja de Salud de la Banca Privada regional La Paz?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

El propósito de esta investigación es la de fortalecer el liderazgo gerencial, a través de la aplicación de un programa de entrenamiento en conductas asertivas.

Actualmente este prototipo de investigación es un factor desconocido para muchas instituciones, en su mayoría ignoran la importancia que tiene una conducta asertiva, la carencia de la misma es la causa más importante para el desequilibrio corporativo, por ejemplo, déficits en el clima organizacional, falta de motivación de los subalternos, incumplimiento al código de ética, deficiente manejo de resolución de conflictos son los que generalmente afectan el desarrollo y crecimiento de la institución (Dessler, 1989).

En una esfera laboral, es importante y necesario contar con líderes gerenciales con comportamientos asertivos para contrarrestar aquellos factores de vulnerabilidad, por los que atraviesa cualquier institución. Es importante promover en las unidades administrativas, un refuerzo, un entrenamiento en conductas asertivas para mejorar sobre todo el nivel de comunicación, procurar que se clara y adecuada. (Gordon, 1997).

En nuestro medio, actualmente existen pocos registros de actividades trabajadas específicamente con unidades administrativas de empresas, el 20 de Noviembre del 2014 la actividad llamada “II Encuentro de Empresarios Líderes con Ñeque” que realizó la unidad de apoyo a la micro empresa dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, hizo dar cuenta, cuán importante es trabajar con estos grupos de líderes, pues de los gerentes depende la sostenibilidad de una empresa, es allí donde debe de intervenir la psicología organizacional, al no haber registros en esta línea investigativa, este documento se convierte en un aporte innovador.

Por lo tanto tiene relevancia social con implicancias prácticas.

Social, porque con los resultados se beneficiarás las instituciones en las cuales contribuyen seres humanos, como integrantes de la sociedad, ayudará a resolver problemas de manera práctica y sencilla

## **1.4 OBJETIVOS.**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL.**

- Fortalecer el Liderazgo Gerencial en el equipo médico administrativo de la Caja de Salud de la Banca Privada Regional La Paz, a través de un programa de entrenamiento en conductas asertivas”.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Evaluar niveles de asertividad y liderazgo gerencial actualmente presentes en los grupos de estudio.
- Establecer niveles de asertividad en el entorno laboral.
- Determinar los factores psicosociales del Estilo de Liderazgo
- Evaluar el efecto de la aplicación del programa.

## **1.5. HIPÓTESIS.**

*“El Entrenamiento en conductas asertivas permite fortalecer el Liderazgo Gerencial en el equipo administrativo de la Caja de Salud de la Banca Privada”*

## CAPITULO II.

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE HABILIDADES SOCIALES.

Una rápida revisión de la literatura arroja una gran dispersión terminológica, como se muestra en los siguientes términos: habilidades sociales, habilidades de interacción social, habilidades para la interacción, habilidades interpersonales, habilidades de relación interpersonal, habilidades para la relación interpersonal, destrezas sociales, habilidades de intercambio social, **conducta interactiva**, conducta interpersonal, relaciones interpersonales, conducta socio interactiva, intercambios sociales, entre otros (Caballo, 1993; Elliot y Gresham, 1991; Hundert, 1995).

Seguidamente se expone toda una serie de definiciones de *la habilidad social y/o conducta asertiva* que se encontró en la revisión de la literatura realizada sobre las habilidades sociales. Las primeras definiciones que se presentan resaltan exclusivamente el contenido, posteriormente una serie de ellas consideran el contenido y las consecuencias, y finalmente se encuentran otras que únicamente juzgan las consecuencias del comportamiento. El contenido se refiere principalmente a la expresión de la conducta (opiniones, sentimientos, deseos, etc) mientras que las consecuencias aluden principalmente al refuerzo social. Así nos encontramos:

“La capacidad compleja de emitir conductas que son reforzadas positiva o negativamente, y de no emitir conductas que son castigadas o extinguidas por los demás” (Libert y Lewinsohn, 1973).

“La conducta interpersonal que implica la honesta y relativamente directa expresión de sentimientos” (Rimm y Masters, 1974).

## **2.2. ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO.**

Para el Psicólogo Rodrigo Pérez Pincheira. Asertividad es un concepto aportado por la psicología moderna a la comprensión y mejora de nuestras relaciones sociales. Se define como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás.

Las características básicas de la persona asertiva son:

- ✓ Libertad de expresión.
- ✓ Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- ✓ Facilidad de comunicación en toda clase de personas.
- ✓ Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

La persona asertiva suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecha de su vida social y tiene confianza en sí misma para cambiar cuando necesite hacerlo. Es expresiva, espontánea, segura y capaz de influenciar a los otros.

Asertividad es expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La asertividad implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. El individuo tiene que reconocer también cuáles son sus

responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos.

En ausencia de la conducta asertiva, aparecen en el individuo la conducta pasiva y la conducta agresiva.

- ✓ En la conducta pasiva ocurre una trasgresión de los propios derechos, al no ser capaz la persona de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera auto-derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo. El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer sus pensamientos es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva.
- ✓ Conducta Agresiva. Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas. El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen 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 conducta asertiva* se desarrolla por medio de una actitud abierta al aprendizaje, por medio de la experiencia y oportunidades para practicarla. Llega a formar parte de nuestras habilidades sociales, y nos permite evolucionar desde la frustración, la perplejidad, el miedo a la reacción de los demás, para llegar a un nivel en el que podemos sacar la voz con firmeza, pararnos con fuerza sobre nuestros pies e iniciar los cambios necesarios para encontrarnos más satisfechos en nuestro medio.

**a). *La asertividad en el mundo laboral.***

Hasta hace unos pocos años atrás, ser asertivo, como también tener iniciativa, autogestión, liderazgo, motivación de logro y desarrollo, búsqueda activa de soluciones, innovación y mejoras, no era algo que se esperara de las personas en el trabajo. Más bien, se valoraba la obediencia, el apego a las funciones asignadas, y la capacidad para llevar a acabo fielmente las tareas tal como habían sido concebidas en su planificación.

Hoy como todos sabemos el mundo ha cambiado, sin que lo hayamos advertido plenamente como para alcanzar a hacer los ajustes necesarios. Y en el trabajo, los requerimientos y expectativas sobre las personas también cambiaron. Hoy cada vez más se espera que las personas asuman compromisos y protagonismo sobre los resultados de su trabajo, mejoren la productividad y calidad por medio de un mejor desempeño, y sean capaces de corregir ellas mismas las dificultades que aparecen en el camino.

Y aquí es donde la asertividad empieza a ser significativa, relevante en el mundo del trabajo, entre otras habilidades importantes dignas de cuidar y desarrollar. En efecto, ya no sirve que una persona responda a su jefe sobre un mal resultado argumentando



que no se le entregaron bien las instrucciones, ya que se espera que ésta tenga la iniciativa para solicitar la información que le falta, para exigir anticipadamente aquello que necesita para realizar las funciones y tareas que le corresponden.

**b). *Asertividad y Calidad.***

Los sistemas de gestión de calidad son implementados con eficiencia cuando las personas comprenden que informar errores y buscar soluciones requiere muchas veces llamar la atención de los líderes con firmeza hasta encontrar el debido apoyo, vencer el temor a la autoridad, romper el paradigma de "usted no está aquí para pensar", sobreponerse a los que hablan más fuerte, descalifican o niegan la posibilidad de cometer errores o fallas relevantes.

La capacidad asertiva se pone realmente a prueba cuando hay que ejercerla ante una figura de autoridad, cuando es necesario mostrar cómo alguna instrucción, orden o plan de mejora está produciendo resultados inesperados y negativos para la calidad. Para muchos, en este tipo de situaciones resulta más cómodo, más conveniente, más seguro, ser obediente y advirtiendo el error cometerlo de todas maneras en la justificación de que "al jefe se le ocurrió", liberándose así mismo de toda responsabilidad y participación real en los resultados obtenidos.

**c). *Asertividad y trabajo en equipo.***

Formar parte de equipos de trabajo exitosos, de alto desempeño y orientados a metas competitivas implica para cada uno de sus integrantes desarrollar la capacidad asertiva, de modo que esta les permita discrepar con toda propiedad, expresar desacuerdos y superar un aspecto fatal para los equipos cual es la tendencia a auto-complacerse, a actuar bajo un pensamiento grupal dominante y que lleva a las

personas a perder de vista el sentido común y la capacidad de crítica ante lo que se está realizando. Aquí la asertividad se puede expresar también en conductas que implican a veces ir en contra de la corriente del grupo, llamando la atención de los demás para mostrarles un camino mejor o las consecuencias de seguir por el camino errado. Advertir un mal resultado para el equipo y omitir su puesta en alerta puede tener consecuencias nefastas para todos sus miembros, y para la organización de la que forma parte.

Una persona más satisfecha con su trabajo es también una persona que ha aprendido a ir más allá de la queja paralizante, de la rabia y el enojo, del desánimo y desmotivación ante las frustraciones vividas. Es una persona que ha aprendido a tomar iniciativa y ejercer su influencia personal sobre aquellos aspectos que le provocan desagrado, obteniendo un mayor control sobre las cosas que le afectan. Es decir, una persona más satisfecha con su trabajo (no confundir con conformista) es una persona asertiva, en el sentido, que ha aprendido a expresar aquello que no le gusta y ha sido capaz de concentrar sus esfuerzos en las posibles soluciones.

### **2.3. ENTRENAMIENTO ASERTIVO.**

Igual a cualquier otra habilidad humana, la asertividad es susceptible a aprenderse, entrenarse y mejorarse. Esto se consigue mediante las técnicas denominadas Entrenamiento asertivo o también entrenamiento en habilidades sociales, aunque esto engloba un mayor número de competencias.

Las habilidades sociales y más concretamente la asertividad son habilidades básicas para nuestro desenvolvimiento en la vida diaria. Las personas tenemos intereses y formas de ver el mundo de maneras distintas, por lo cual el conflicto interpersonal

está a la orden del día. Cuando estas habilidades no están lo suficientemente desarrolladas ó se emplean de forma equivocada surge la frustración y la insatisfacción.

Las vivencias personales en relación con otras personas pueden generar a veces conflicto y diferencia. las personas tienen tres maneras de responder a estos conflictos: la lucha (agresión física o verbal), la huida (evitación o actitud pasiva) y la capacidad verbal para resolver problemas. A esta última manera es que la llamamos asertividad.<sup>9</sup> Mucha gente necesita aprender cómo defender sus derechos personales, como expresar pensamiento, emociones, creencias en forma directa, honesta y apropiadas sin violar los derechos de cualquier otra persona.

Con respecto a la salud mental es una técnica que se ha demostrado efectiva en el tratamiento de la depresión, ansiedad y estrés provocados por las relaciones interpersonales. Nos ayuda a respetar a los demás, y por ende a nosotros mismos.

El entrenamiento asertivo tiende a incrementar la capacidad de la persona para adoptar una determinada conducta que inspire un sentimiento de bienestar, siendo que la respuesta asertiva es muy similar a la relajación muscular profunda.

Según Calderón (2004) la persona que participará en un entrenamiento asertivo necesita 10 pasos importantes.

1.	Deseo de cambiar
2.	Tomar el riesgo de cambiar gradualmente.
3.	Deseo de valorar a los otros como se valora personalmente.
4.	Deseo de vivir de una manera en la que algunas veces no será como quisiéramos
5.	Deseo de aceptar que no existen las conductas perfectas todo el tiempo.

6.	Entender que la magia no existe, todo se aprende.
7.	Estar predispuestos a nuevas formas de pensar y actuar.
8.	Aceptar que los cambios no son de la noche a la mañana.
9.	Deseo de ser juntos a ser tratados de forma justa, pero no enojarnos cuando no hay reciprocidad.
10.	Aceptar que todas las habilidades y destrezas requieren de esfuerzo y práctica.

Master y Cols. (1987; citados por Caballo, 1998) estos autores señalan que la mayoría de los terapeutas ponen énfasis considerable en inducir una actitud positiva, entusiasta hacia el entrenamiento de las Habilidades Sociales, antes de empezar con el procedimiento de entrenamiento, en parte porque el entrenamiento de HHSS al igual que la mayor parte de las técnicas de la terapia de conducta requieren una gran participación activa por parte del sujeto o sujetos, lo que hace necesaria una notable motivación.

### **2.3.1. Métodos de Entrenamiento Asertivo.**

Existen varios métodos de entrenamiento asertivo como ser:

- ✓ Identificar los estilos básicos de la conducta interpersonal.
- ✓ Estilo agresivo, pasivo y asertivo. La función de esta etapa es distinguir entre cada uno de los estilos, reconociendo la mejor forma de actuar de acorde con el estilo asertivo. Nos ayudará también a reconocer nuestros errores en este ámbito.
- ✓ Identificar las situaciones en las cuales queremos ser más asertivos.

- ✓ Se trata de identificar en qué situaciones fallamos, y cómo deberíamos actuar en un futuro. Se analiza el grado en que nuestra respuesta a las situaciones problemáticas puede hacer que el resultado sea positivo o negativo.
- ✓ Describir las situaciones problemáticas.
- ✓ Se trata de analizar las situaciones en términos de quien, cuando, qué y cómo interviene en esa escena, identificando nuestros pensamientos negativos y el objetivo que queremos conseguir.
- ✓ Escribir un guión para el cambio de nuestra conducta.
- ✓ Es un plan escrito para afrontar la conducta de manera asertiva. Aquí se intenta poner por escrito las situaciones problema y clasificar lo que queremos conseguir. El entrenador o la entrenadora moldean junto al paciente el guión para que este sea expresado de forma específica.
- ✓ Desarrollo de lenguaje corporal adecuado.
- ✓ Se dan una serie de pautas de comportamiento en cuanto a lenguaje no verbal (la mirada, el tono de voz, la postura, etc.)y se dan las oportunas indicaciones para que la persona ensaye ante un espejo.
- ✓ Aprender a identificar y evitar las manipulaciones de los demás.

Las demás personas utilizan estrategias para manipular, haciendo que uno se sienta culpable, evadiéndole de la conservación o victimizándose. Se dan una serie de técnicas para resistirnos al influjo de los demás.

## **2.4.DEFINICION DE LIDERAZGO**

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigaciones del liderazgo, señalaba que “existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de

definir el concepto”. Aquí, se entenderá el **LIDERAZGO GERENCIAL** como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición, tiene cuatro implicaciones importantes.

- ✓ En primer término, el Liderazgo *involucra a otras personas*; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dan su voluntad para aceptar la órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.
- ✓ En segundo, el líder entraña una distribución desigual del **poder** entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
  - ¿De dónde emana el poder del administrador? *Estas son las cinco bases de poder del gerente: poder de recompensar, poder correctivo, poder legítimo, poder de referencia y poder experto.*
  - Cuanto mayor sea la cantidad de estas fuentes de poder que estén a disposición del gerente, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo. Sin embargo, en la vida de las organizaciones, se suelen observar el hecho de que los gerentes de igual nivel – con la misma cantidad de poder legítimo – tienen capacidades muy diferentes para aplicar el poder de recompensar, de coacción, de referencia y de experto.
- ✓ Así pues el tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para **influir** en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que

mataran y algunos han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- ✓ El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de **valores**. James McGregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo, de un líder, puedan elegir con inteligencia. Como lo afirma Michael Josephson, conocido estudioso de la ética: “la Ética no se aprende de personas moralistas, que nos sermonean o tratan de predicar sobre cuestiones éticas; la ética se aprende de las personas que admiramos y respetamos, que ejercen su poder sobre nosotros. Ellas son las que en verdad enseñan la ética. Es importante reforzar los ideales, sin ser sinceros. Es muy importante que los líderes y los modelos de roles, trátense de estrellas de los deportes o políticos, hagan declaraciones éticas positivas, siempre y cuando no sean hipócritas”.

- Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, y el primero es muy importante para las segundas, el concepto de liderazgo no es igual a la de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están *sobreadministradas* y *sublideradas*. Una persona una persona quizá sea un gerente eficaz, buen planificador y administrador, justo y

organizado, pero carentes de las habilidades del líder para motivar. Otras personas talves sean lideres eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líder.

#### **2.4.1. EL ENFOQUE CONDUCTISTA EN EL LIDERAZGO.**

Cuando era evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos distintivos, los investigadores trataron de aislar las *conductas* características de los líderes efectivos. Es decir, en lugar de tratar de averiguar quiénes son los líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar qué *hacen* los líderes efectivos; cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden *aprender*, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor. Estos investigadores se han concentrado en dos aspectos de la conducta de los líderes: las funciones y los estilos del líder.

##### **a) FUNCIONES DEL LIDER.**

Los investigadores que exploraron las funciones de líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones



básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo.

La persona que puede desempeñar bien los *dos roles*, sería un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder quizá solo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol. Esto no significa que el grupo está sentenciado a muerte. Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo *compartido*: una persona (por regla general, el administrador ó líder formal) se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.

#### **b). ESTILOS DEL LIDER.**

Las dos funciones de líder, la relativa a las tareas y la de mantener el grupo se suelen expresar dos **estilos de liderazgo**. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

### **2.5. INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

### **2.5.1. POSTULADOS.**

Aunque las definiciones populares de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad para resolver problemas, varios investigadores influyentes en el ámbito del estudio de la inteligencia comenzaron a reconocer hace tiempo la importancia de los aspectos no cognitivos.

Edward L. Thorndike, en 1920, utilizó el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. En 1940, David Wechsler describió la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente y sostuvo, además, que los tests de inteligencia no serían completos hasta que no se pudieran describir adecuadamente estos factores.

Desafortunadamente, el trabajo de estos pioneros pasó desapercibido durante mucho tiempo hasta que, en 1983, Howard Gardner, en su libro “Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica”, introdujo la idea de que los indicadores de inteligencia, como el cociente intelectual, no explican plenamente la capacidad cognitiva, porque no tienen en cuenta ni la “inteligencia interpersonal” (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) ni la “inteligencia intrapersonal” (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

El primer uso del término inteligencia emocional generalmente es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral Un estudio de las emociones: el desarrollo de la inteligencia emocional (1985). Sin embargo, esta expresión ya había aparecido antes en textos de Beldoch (1964), y Leuner (1966). Stanley Greenspan también propuso un modelo de inteligencia emocional en 1989, al igual que Peter Salovey y John D. Mayer.

La relevancia de las emociones en el mundo laboral y la investigación sobre el tema siguió ganando impulso, pero no fue hasta la publicación en 1995 del célebre libro de Daniel Goleman, "Inteligencia emocional", cuando se popularizó. En ese año, la revista "Time" fue el primer medio de comunicación de masas interesado en la IE que publicó un relevante artículo de Nancy Gibbs sobre el texto de Goleman.

El éxito de ventas del libro de Goleman aumentó la difusión popular del término inteligencia emocional hasta límites insospechados, haciéndose muy popular en forma de artículos en periódicos y revistas, tiras cómicas, programas educativos, cursos de formación para empresas, juguetes, o resúmenes divulgativos de los propios libros de Goleman.

### **2.5.2. LA NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

Las características de la llamada inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás. El grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida.

### **2.5.3. INVESTIGACIONES SOBRE COMPORTAMIENTOS EXITOSOS**

Entre los resultados que diferentes autores citan pueden resumirse los siguientes:

Investigaciones realizadas de forma independiente por decenas de expertos en cerca de quinientas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones no lucrativas de todo el mundo, parecen coincidir en subrayar el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo. Los aspectos fundamentales que se identifican como factores de éxito fueron: la relación que mantenemos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionamos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo.

En una investigación realizada a fines de los años 80, en un grupo de directivos de empresas de Suecia, Inglaterra y EEUU, se identificaron las siguientes aptitudes de dirigentes exitosos: comprensivo, reconoce rápidamente sus errores, controla sus emociones, respeta a los colegas, justo, firme, decidido, posee sentido del humor, preocupado, es objetivo, entre otras.

Una encuesta de alcance nacional, en EEUU, que trataba de determinar lo que demandan los empresarios de sus nuevos trabajadores reveló que, más que sus aptitudes técnico-profesionales, les interesan las siguientes cualidades:

**Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.**

Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos.

Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.

Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar disputas.

Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

(Goleman destaca que, sólo dos de los siete rasgos más valorados por los empresarios tenía un carácter académico, la competencia matemática y las habilidades de lectura y escritura; los restantes, con aptitudes de la inteligencia emocional).

Otro estudio acerca de lo que las empresas buscan en los nuevos licenciados en gestión empresarial arroja resultados parecidos. Las tres capacidades más valoradas son: la iniciativa, la capacidad de comunicación y las habilidades interpersonales. “La empatía, asumir el punto de vista de los demás, la comunicación y la cooperación se cuentan entre las competencias que esta universidad valora más en quienes aspiran a ingresar en ella”, le comentó a Goleman la Dtora. de Admisiones de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard

Una encuesta de la Revista “Fortune”, que informa Robbins en su texto de “Comportamiento Organizacional” reveló que: “la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales y que se despiden mas administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto”.

A lo anterior, Goleman adiciona que “las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad, no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser, ni por nuestra formación y experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás”.

## **2.6. ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO, SU EVOLUCIÓN**

Desde inicios de la dirección hay varios exponentes que hablaron del liderazgo.

Entre los precursores del análisis del factor humano en la industria, se encuentra Tead, O.(1935) quien dirigió su atención hacia la psicología del trabajador, abordó el concepto de liderazgo así como los métodos empleados para ejercer el mismo e introdujo elementos relacionados con la dirección democrática vinculándola a la importancia de la formulación de los objetivos con la participación de los ejecutantes, también esbozó los pasos para el proceso de toma de decisiones, aspectos actuales manejados en la administración contemporánea.

Otra de las precursoras de la vinculación entre la psicología y la dirección es Parker, M. (1942), considerada una de las principales exponentes de la denominada psicología de la organización donde se hace énfasis en los aspectos vinculados con las relaciones humanas y la integración individuo-organización. Mary Parker Follet, aborda también los problemas relacionados con la motivación y el liderazgo. Otro aspecto relevante muy vinculado a la actual teoría de la contingencia es la ley de la situación, así mismo formula los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que tienen un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, y hace énfasis, además, en la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

No se puede pasar por alto, al abordar los aspectos sociopsicológicos en la administración a Barnard, Ch. (1971) quien formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar.

Otro de los precursores de la administración como ciencia, fue Henry Fayol (1841-1925), quien estudió la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales. Fayol planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones Fayol señala las cualidades físicas, las cualidades intelectuales, las cualidades morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia. Henry Fayol quien abordó dentro de su concepción teórica la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales, así como también hace referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y el papel que tiene la comunicación en el mismo.

### **2.6.1. MODELO BUROCRÁTICO - LÍDER CARISMÁTICO.**

El modelo burocrático surge en la década de los años 40, representando un nuevo giro en la administración, la misma tenía una orientación basada en la escuela clásica, donde se persigue mediante la determinación de normas, prescripciones y la división de funciones, la no interferencia de las emociones, en el desempeño laboral. Sin embargo se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela, en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática y racional, legal o burocrática, reconociendo la presencia de los factores sociopsicológicos en la autoridad carismática.

Estas reflexiones e interrogantes a propósito de las cualidades únicas del líder llevaron a Max Weber a identificar esta particularidad calificándola de carismática, y tiene su fuente en la misma personalidad del líder, refiriéndose al carisma como la cualidad extraordinaria de la persona y motivados por esa creencia los gobernados o subordinados se someten a ella, entonces el líder carismático es una persona que arrastra, entusiasma, inspira a sus colaboradores para que se identifiquen con cada una de las labores y saca de ellos lo mejor de sus potencialidades.

### **2.6.2. LÍDER FACTORES SOCIALES**

Hay gente que atribuyen al liderazgo los principales acontecimientos sociales e históricos, magnifican el papel del líder llegando a cambiar el curso de la historia y otros los atribuyen a factores sociales.

En oposición a esos rasgos de los “grandes hombres“ se sitúan los rasgos ambientales, desarrollados en principio por E. Durkheim y H.Spencer, quienes afirmaban que eran estos los que decidían, más que un individuo, el destino y los cambios de la sociedad. Después de todo, el líder es una expresión de las necesidades de su época.

Los acontecimientos históricos de esta época apuntan hacia el determinismo social, plantea que los determinantes son las fuerzas sociales, los movimientos sociales y los valores sociales cambiantes. Los líderes desempeñan los roles asignados para ellos por las fuerzas sociales, y las particularidades, personalidades, carácter, temperamentos, motivos, capacidades y habilidades tendrían poca influencia real en el curso de los acontecimientos, comparados con la dinámica social e histórica.

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, la cual trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos, tales como la



correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

La denominada escuela neoclásica surge también alrededor de la década de los años 50, con un marcado carácter ecléctico y empirista, la cual tiene entre sus principales representantes a Peter Drucker, y aunque basa sus preceptos en la teoría clásica de la organización científica del trabajo, aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, el liderazgo, el estilo de dirección y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, donde hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados.

### **2.6.3 LA TEORÍA BEHAVIORISTA- TEORÍA RASGOS - LÍDER CUALIDADES PSICOLÓGICAS.**

La teoría behaviorista de la administración, hace marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo, tratando aspectos de marcada orientación psicológica tales como la motivación. Se distinguen al respecto los trabajos realizados por K. Lewin, D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg y D. Mc Clelland, así como los trabajos que sobre liderazgo y los sistemas de liderazgo desarrolló R. Likert. Resulta evidente el papel representado por la psicología en dicha tendencia, al ver sus principales representantes.

Desde hace muchos años los filósofos, sociólogos, pedagogos, antropólogos, psicólogos y otros especialistas de la organización se preguntan el problema de la importancia de la personalidad de los directivos en las organizaciones.

El enfoque de rasgos psicológicos consiste en que el liderazgo se expresa en aquellas personas que tienen ciertas características de personalidad, que los que no son líderes no la tienen en la misma proporción. Son rasgos psicológicos: inteligencia, dinamismo, sociabilidad, tipo de temperamentos, rasgos caracteriológicos, simpatía, credibilidad, buen comunicador, tacto, confianza en sí mismo, seguridad, habilidad para prever, capacidad para llamar la atención sobre una persona y otras características.

Otros especialistas y también los neófitos, dicen que los líderes poseen "carisma", y también algunos plantean que el líder es innato.

Las investigaciones señalaban cualidades que debía tener un líder, se hicieron experimentos mediante tests, cuestionarios, observación y se estudiaron los líderes en comparación con los no líderes, tratando de identificar aquellos rasgos físicos, intelectuales y sociales que realmente fueran diferenciales.

R. Stodgill señaló que existía una definida correlación entre la inteligencia, escolaridad, dependencia, responsabilidad, participación social y jerarquía socio- económica de los líderes, en comparación con los no líderes.

E. Ghiselli (1970) encontró una correlación significativa entre la efectividad del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad supervisora, iniciativa, confianza en sí mismo e individualidad en la forma en la que se hacía el trabajo.

K. Davis (1987) planteó que los líderes tienen una gran inteligencia, intereses sociales amplios, madurez, una fuerte motivación hacia la realización y un gran respeto e interés por el ser humano.

R. Mann encontró en 1959 que había rasgos de personalidad que parecen estar asociados con el liderazgo. Estos son:

- ✓ Inteligencia
- ✓ Ajuste
- ✓ Extroversión
- ✓ Dominancia
- ✓ Masculinidad
- ✓ Sensibilidad Interpersonal
- ✓ Conservadurismo.

Al respecto, D. Kirkpatrick y E. Locke concluyeron en 1991 que en el campo organizacional, los siguientes rasgos caracterizaban a los líderes exitosos:

- ✓ Motivación de logro
- ✓ Honestidad e integridad
- ✓ Motivación de liderazgo
- ✓ Autoconfianza
- ✓ Habilidad cognitiva
- ✓ Expertez
- ✓ Creatividad
- ✓ Flexibilidad

De todas estas características la que más incide es la flexibilidad, diversos estudios dan fe de ello (Baron, R., y Byrne, D., 1994; Smith, E., Mackie, D., 1995 y Zayas. P., 2002)

S. Zaccaro y otros (1991) hicieron un estudio acerca de la relación entre algunas características personales y el liderazgo, los resultados fueron:

- ✓ Motivación de logro
- ✓ Persuasión
- ✓ Habilidades sociales altas
- ✓ Creatividad
- ✓ Ajuste social o popularidad.

El punto de partida es obvio a la hora de intentar comprender este fenómeno, es contemplar al individuo e identificar aquellos rasgos de su personalidad que son privativos de los líderes.

A, Bavelas (1977) planteaba “muchos de los primeros intentos por definir y medir tales rasgos fracasaron, en parte por carencia de técnicas de medición adecuadas, pero especialmente porque muchas veces los rasgos seleccionados (ejemplo, coraje, honestidad, perseverancia) eran más bien expresiones de cómo se creía que deberían ser los líderes”. La teoría de los rasgos falló porque trató de buscar un conjunto de características de personalidad comunes a partir de las cuales se pudiera elegir a un líder, es cierto, el objeto del liderazgo es multicasual, pero también hacía falta una fuerte metodología de investigación cualitativa.

Algunos estudios han demostrado una correlación significativa entre ciertos rasgos, no obstante S. Robbins (1994) plantea que una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero sólo 6 fueron comunes a cuatro o más investigaciones. Estas características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en sí mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. S. Robbins y otros especialistas rechazan los resultados de estas investigaciones sobre la teoría de los rasgos. Entre las explicaciones que le atribuyen destacan que:

- ✓ Pasan por alto las necesidades de los seguidores.
- ✓ No ponen en claro la importancia relativa de varias características.
- ✓ No separan la causa del efecto.
- ✓ Ignoran los factores situacionales. (Codina, A., 2005)

E. Barra (1998) señala que sin embargo, en años recientes se ha vuelto a prestar atención a algunas características o atributos que parecen jugar un rol importante en la probabilidad que un individuo llegue a ser líder, existiendo alguna evidencia que indica que los líderes sí parecen diferir de las otras personas en varios aspectos importantes y medibles.

En estos estudios, se priorizan las características psicológicas de la personalidad, pero no se le da valor a la situación específica en que el líder actúa. Debe tenerse presente que un grupo es un proceso de interacción social condicionado por normas y valores sociales.

Estas dos maneras generales de concebir el liderazgo han tenido su expresión en la psicología social en dos enfoques: el enfoque de los rasgos y el enfoque situacional que comienza con el desarrollo organizacional siendo una característica del enfoque grupal de liderazgo.

#### **2.6.4. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL- LÍDER GRUPAL.**

La teoría del desarrollo organizacional al igual que la teoría behaviorista, son considerados más como conjuntos de técnicas, que como escuelas de dirección propiamente. Se desarrolla fundamentalmente por psicólogos en la década de los años 60, y tiene en su centro el crecimiento planificado de las organizaciones. En sus bases se

encuentran los trabajos realizados sobre los grupos de entrenamiento y los entrenamientos de sensibilidad, así como concepciones de la biología sobre la evolución de los organismos vivos y la dinámica del cambio.

En su seno se crearon un grupo de técnicas propias tales como el desarrollo de equipos, suministro de informaciones adicionales, análisis transaccional, reuniones de comportamiento, tratamiento de conflictos intergrupales, laboratorios de sensibilidad, el proceso del cambio, de gran utilización en los enfoques actuales de la administración. Los principales representantes de esta tendencia son C. Rogers, R. Lippitt, R. Blake, J. Mouton, H. Leavitt, E. Schein y W. Bennis entre otros.

R. Stogdill, (1948) sobre los factores personales asociados al liderazgo expresa "El patrón de características personales de los líderes debe tener alguna relación relevante con las características, actividades y metas de los seguidores... Es claro que un análisis adecuado del liderazgo involucra no sólo un estudio de los líderes, sino también de las situaciones"

E. Barra (1998) expresa que "el enfoque situacional, que reemplazó al primer enfoque de los rasgos por las razones ya señaladas, enfatiza que es la situación general o las necesidades de un grupo lo que determina el surgimiento de ciertos tipos de líderes en determinadas circunstancias. Por tanto el liderazgo sería producto de diversos factores, y no sólo de los rasgos personales del líder".

Para esos autores en el liderazgo el grupo es el principal protagonista. La situación es quien propiciará el tipo de liderazgo que se necesita usar en un determinado momento, las tareas están dirigidas ante todo al desarrollo de la actividad grupal. No se descarta la importancia que tienen algunas características individuales.

Algunas de las implicaciones importantes de este enfoque son las siguientes:

- ✓ El liderazgo es un recurso grupal.
- ✓ El liderazgo puede ser ejercido por distintas personas en distintos momentos.
- ✓ Resalta la relación o interacción que existe entre los miembros y el líder.
- ✓ No se descarta la importancia que tienen algunas características individuales.

Es preciso determinar qué funciones de liderazgo deben realizarse en una situación. A. Bavelas, (1977) propone algunas de esas funciones, o conductas de liderazgo que ayudan al grupo a lograr sus objetivos, serían:

- ✓ Planificar
- ✓ Dar información
- ✓ Evaluar
- ✓ Arbitrar
- ✓ Controlar
- ✓ Recompensar
- ✓ Castiga

R. Tannenbaum y W. Schmidt (1958) se encuentran entre los primeros teóricos en describir los diferentes efectos que influyen en el estilo de liderazgo. Mostraron una concepción alternativa de conducta del líder, a lo largo de un continuo, y las relacionaban con los distintos aspectos de la situación.

El líder toma la decisión y la comunica

El líder "vende" su decisión

El líder presenta sus ideas y solicita preguntas

El líder presenta una decisión tentativa que puede ser cambiada

El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y entonces toma la decisión

El líder define los límites y solicita que el grupo tome la decisión.

De acuerdo con R. Tannenbaum y W. Schmidt, un administrador puede permitir una mayor participación y libertad cuando los subordinados reclaman independencia y libertad de acción, cuando quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones, de identificarse con las metas de la organización, cuando tienen los conocimientos y la experiencia suficiente como para hacer frente en forma eficiente a los problemas, y cuando, por sus experiencias, pueden esperar una administración participativa. Si faltan estas condiciones, los administradores tal vez tengan que inclinarse por un estilo autoritario. Sin embargo, pueden modificar su conducta una vez que los subordinados van adquiriendo confianza en sí mismos (Stonner, J., 1989)

R. Blake y J. Mouton en 1964 realizaron investigaciones en las universidades Ohio y Michigan y demostraron la importancia que los administradores le daban a la producción y/o las personas.

El hallazgo tiene dos dimensiones; la preocupación por la producción que incluye la eficiencia laboral, el volumen y calidad de producción y la preocupación por las personas que incluye las comunicaciones y relaciones interpersonales satisfactorias, el cumplimiento de metas, el respeto a la autoestima, la confianza y las oferta de buenas condiciones de trabajo.

Estas dimensiones fueron representadas por sus autores en una parrilla administrativa.

La parrilla ofrece diferentes enfoques, el 9.9 es aquel que se preocupa, por lograr una elevada productividad y que los miembros de la organización estén satisfechos.



El caso 1.9 se corresponde con estilos de dirección que tienen más preocupación por las personas, dejando los asuntos relativos a las tareas, y el 9.1 es el interés por la producción, los elementos humanos son considerados de menor importancia.

La parrilla administrativa se ha usado como un medio para la capacitación y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

El liderazgo es un recurso grupal, por eso es importante la opinión y percepción de los miembros. Se pueden destacar los siguientes aspectos como rasgos de un líder eficaz:

La competencia del líder

La identificación con el grupo y sus aspiraciones

La comunicación y la participación

La adaptación.

#### **2.6.5. LA TEORÍA DE B. BASS DEL LIDERAZGO DE TRANSFORMACIÓN.**

B. Bass hace una comparación entre dos tipos de comportamientos directivos: el transaccional y el transformacional, los primeros determinan qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización, clasifican estas exigencias y los segundos “nos motivan a hacer más de lo que inicialmente debíamos hacer”, “al incrementar nuestro sentido de importancia y el valor de nuestras actividades”...

## Líder transformador

Burns, J., define liderazgo “como el proceso por el cual líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores y las motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores. La relación que les une no tiene únicamente como base el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas.

La definición de Kotter, J., “liderazgo es el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses a largo plazo reales de todo el colectivo.”

M Bass B.(1990) plantea que las características de un líder transformacional son:

- ✓ Carisma: Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.
- ✓ Inspiración: Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.
- ✓ Estímulo intelectual: Alienta a la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas.
- ✓ Consideración personal: Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Alvarez, S., en su artículo “Liderazgo transformador” expone las características principales:

- ✓ Equipo: Requiere de la colaboración de los más, pero contando por delante con el impulso creador e innovador de los menos.

- ✓ Rigor analítico: El líder actúa sobre las causas, no se queda en la mera sintomatología de los problemas, sino que va al origen y fundamento de los mismos.
- ✓ Conflicto creativo: El líder no evade el conflicto sino que lo afronta facilitando que aflore la faceta constructiva, enriquecedora, la armonía renovada y fortalecida que el conflicto o tensión está llamado a desempeñar.
- ✓ Actitud de servicio: El líder pone su formación y talento al servicio de sus semejantes, hace entrega de sus cualidades de manera sencilla y desinteresada.
- ✓ Filosofía personalista: El líder se caracteriza por una actitud vital positiva y optimista, por una fe inquebrantable en el hombre, se sabe proyecto inacabado por lo que aspira a cambios y desarrollo personal.
- ✓ Compromiso pedagógico: El líder lleva a cabo una importante labor educadora, hace de la enseñanza su principal caballo, por lo que liderar y educar marchan en paralelo.
- ✓ Visión interdisciplinar: El líder observa y jerarquiza las diferentes dimensiones del desarrollo en el quehacer humano.
- ✓ Realista y práctico: El líder cambia la realidad entrando en ella, predomina el hombre de acción y es su ejemplaridad una de las notas más distintivas.
- ✓ Prescindible: Desde una perspectiva lógica de la realidad nadie es imprescindible, la descripción teórica e intelectual del líder se revela incapaz de recoger todos los ángulos, tonalidades y perspectivas de un oficio, que en su natural y auténtica dimensión se sabe sustituible y temporal.

El líder transformacional es aquel que utiliza estos atributos para dirigir a sus hombres. Todas las personas son distintas, con una personalidad única al igual que su percepción del mundo, el líder transformacional debe percatarse de las peculiaridades personales y

tratar a sus seguidores según sus necesidades y potencialidades, con una relación individualizada empleando la equidad y no la igualdad.

Para esto establece una comunicación con sus colaboradores ayudándolos a reflexionar sobre su presente y futuro profesional, orientarlos y estimularlos a realizar planes de desarrollo dentro del grupo y la organización, reconocerle sus logros, apoyarlos usando la delegación de funciones y el incremento de responsabilidades, permitiendo con esto una transformación positiva entre ambas partes.

El líder transformacional debe de ser proactivo (anticipado a los acontecimientos) antes de ser reactivo (actuar después), debe ser receptivo ante las sugerencias de sus seguidores y promover las actividades que potencien la capacidad profesional, la creatividad y respuestas al cambio aprovechando todas las características hasta las inmersas en la experiencia, que han sido históricamente relegadas a un segundo plano.

#### **2.6.6. LIDERAZGO RESONANTE.**

Es una propuesta interesante después D. Goleman planteó la inteligencia emocional. D. Goleman y R. Boyatzis señalan la importancia del conocimiento de las emociones y como aprovecharlas para ser más exitosos dentro de la organización.

El liderazgo es grupal, social y emocional. Para D. Goleman, liderar es una tarea emocional. El liderazgo resonante es también liderazgo esencial, o liderazgo primal.

La subcorteza, el sistema límbico, que se encuentra en la parte media del cerebro y comprende centros como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo, y la amígdala cerebral, son las estructuras que soportan las emociones.

La educación debe ir al subconsciente, en cualquier circunstancia cuando la corteza baja, empieza a funcionar la subcorteza que es el centro de las emociones donde están

los hábitos. Los grandes avances de la neurología ocupan la dirección empresarial en el problema del liderazgo.

D. Goleman y R. Boyatzis (2002) definen las emociones como un circuito abierto donde la estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establecemos con los demás, a diferencia del resto de los sistemas del cuerpo humano que son un circuito cerrado, razón que explica la importancia del líder, sus acciones y como influyen en la organización.

La motivación es un motor que nos guía al actuar, a mover energía con entusiasmo, a contagiar al resto. Sin emoción, no vamos a la búsqueda de la verdad, D. Goleman (2002) plantea: “Los individuos nos sentimos motivados a cambiar cuando establecemos contacto con nuestros sueños e imágenes ideales, como si la visión de nuestro posible futuro personal nos proporcionase la energía y el compromiso para llevar a cabo el esfuerzo necesario para modificar nuestra conducta”. La motivación es vital para la salud de una organización, y más para la competitividad en que se encuentra el mundo actual. Una de las tareas más importantes de un líder es mantener a un equipo unido y para esto, se deben tener a todos los miembros con objetivos, individuales y sociales, y que estén motivados a lograrlos.

El líder resonante tiene las siguientes características:

- ✓ Lograr mantener un control emocional adecuado para lograr el éxito personal y empresarial.
- ✓ Establecer un fuerte contacto emocional con su equipo; una adecuada combinación entre la cognitivo y afectivo entre el corazón y la razón.
- ✓ Establecer empatía con su equipo de trabajo de forma eficaz y creativa.
- ✓ Los líderes tienen que ser auténticamente resonantes.

- ✓ Transmitir a los demás, respeto, confianza y sinceridad; los líderes emergen desde la autenticidad.
- ✓ Examinan automáticamente a las personas, tanto individual como de forma colectiva.
- ✓ Tener la capacidad para sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los demás.
- ✓ El líder es una persona, no una máscara, de las que se pusieron los antiguos griegos para representarnos un papel del personaje de teatro, debe ser una persona en su esencia.
- ✓ Descubrir ¿quiénes son?, ¿cuál es el potencial con que cuenta? , ¿cuáles son los defectos?
- ✓ Hacer posible el feed-back asertivo.
- ✓ Cada uno percibe las cosas de forma diferente (constructivismo) y por tanto el líder debe descubrir cuál es la verdad de cada cual.
- ✓ Saber identificar y utilizar el estilo de liderazgo más adecuado a una determinada situación.

## **2.7. MODELO ANALITICO DE LAS 7S DE MC KINSEY.**

Las 7S de McKinsey es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

El concepto parte del libro de dos antiguos consultores de McKinsey, Tom Peters y Robert Waterman, autores de En Busca de la Excelencia, aunque algunos extienden la

paternidad del concepto a Richard Pascale y Anthony Athos en El Arte de la Administración Japonesa. Ambos libros se publicaron a principios de los 80.

Las 7S de McKinsey está compuesta por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

**STYLE** (estilo): El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.

**STAFF** (personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

**SYSTEMS** (sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

**STRATEGY** (estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

**STRUCTURE** (estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multidoméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad

anónima, limitada, joint-venture...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana) y un largo etcétera.

**SKILLS** (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know-how.

**SHARED VALUES** (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Existe una clara interacción entre **STYLE** y **SHARED VALUES**. Normalmente se asocia al primero el concepto de Cultura Empresarial o Valores Corporativos, y al segundo el concepto de Misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa.

### **2.7.1. APLICACIONES PRÁCTICAS DE LAS 7-S**

Según indican algunos expertos, el modelo es una guía para el cambio organizacional que parte de tres premisas muy importantes:

La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización:

Soft skills o "habilidades emocionales": Shared Values, Skills, Style, Staff.

Hard skills o "habilidades racionales": Strategy, Structure, Systems.



No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.

La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional.

## **CAPITULO III.**

### **MARCO METODOLOGÍCO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Siguiendo la metodología de Hernández, Fernández y Baptista (2003), el presente estudio está enmarcado dentro de la clasificación del tipo de investigación Explicativa o Causal, La meta principal de esta investigación es identificar las relaciones de causa y efecto entre las variables. En este estudio, el investigador tiene una expectativa sobre la relación que se explicará a continuación.

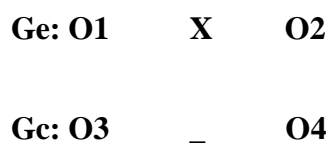
La Hi establece que hay una relación de Causalidad, porque pretende conocer el efecto que tiene el programa de entrenamiento en conductas asertivas.



#### **3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación tiene un enfoque Cuasiexperimental, diseño con Prueba - posprueba y grupos intactos (uno de ellos de control).

En su esquema se representa de la siguiente manera:



**Donde:**

**Ge: Grupo Experimental**

**Gc: Grupo Control**

**O1 y O2: Aplicación del Pre prueba**

**X: Tratamiento (Programa de Entrenamiento en conductas asertivas).**

**O3 y O4: Aplicación de Post prueba**

### **3.3. VARIABLES.**

Las variables que se tratarán en la investigación

- **VD: Conductas Asertivas**
- **VI: Liderazgo Gerencial**

#### **3.3.1. CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES**

##### **a) CONDUCTA ASERTIVA.**

Es un concepto aportado por la psicología moderna a la comprensión y mejora de nuestras relaciones sociales. Se define como una conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros. Compromete la capacidad de luchar por los propios derechos y

expresar pensamientos y creencias en forma directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás. (Rodrigo Pérez Pincheira).

#### **b). LIDERAZGO GERENCIAL.**

Se entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición, tiene cuatro implicaciones importantes

En primer término, el Liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores, el líder entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.

Al aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, es una combinación de estos factores, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. (Ralph M. Stogdill).

### 3.4. OPERACIONALIZACION de VARIABLES

VARIABLE	DIMENCION	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALA	INSTRUMENTOS
Variable 1 Conductas asertivas	Conductas, actividades orientadas a incrementar y desarrollar o promover los pensamientos acciones que lleven a los responsables de la CSBP a expresar asertivamente sus deseos y demandas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuado nivel de capacidad para comunicar opiniones creencias, sentimientos y deseos personales en forma directa y adecuada.</li> <li>Evaluación positiva respecto a los errores y de las demás personas.</li> <li>Orientación activa, considerando el respeto así mismo y a los demás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conducta pasiva</li> <li>Conducta asertiva.</li> <li>Conducta agresiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausente</li> <li>✓ Con déficit.</li> <li>✓ Buena</li> <li>✓ Muy buena.</li> <li>✓ Óptima</li> </ul>	Escala de asertividad EAS-4-RC(ADULTOS)
Variable 2 liderazgo gerencial	<p><b>Liderazgo.</b> Proceso que influye en el cambio de conducta de las personas promoviendo el logro de motivaciones, necesidades y objetivos de manera sinérgica.</p> <p><b>Lider/gerente.</b> La participación efectiva en áreas de decisión en la organización.</p>	<p>Estructuras de conductas y motivaciones.</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Actitud positiva.</p> <p>Saber negociar. Saber motivar.</p> <p>Imagen de poder</p>	<p>Lider estilo de estructuras.</p> <p>Lider estilo considerado.</p> <p>Prácticas de administración.</p> <p>Prácticas de liderazgo</p>	<p>Escala De Likert.</p> <p>Bajo 5 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Siempre</li> <li>Seguido</li> <li>A veces</li> <li>Raramente</li> <li>Nunca</li> </ul> <p>Bajo 5 opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mas alto</li> <li>Alto</li> <li>Importante</li> <li>Regular</li> <li>Bajo</li> </ul>	<p>Cuestionario: Estilo de Liderazgo.</p> <p>Escala de evaluación de la gerencia / liderazgo</p>

### **3.5. POBLACIÓN.**

El personal de la Caja de Salud de la Banca Privada, que cuenta actualmente con 220 empleados aproximadamente. Los cuales están divididos de la siguiente manera:

Personal administrativo	45
Personal médico	120
Personal paramédico	53

### **3.6. MUESTRA**

- ✓ No Probabilística, de tipo homogéneo, en una cantidad de 50 personas distribuidas en ambos grupos 25 de experimental y 25 de control.
- ✓ Mujeres y varones entre sus profesiones se puede mencionar, enfermeras, ingenieros comerciales, administradores, médicos de diferentes especialidades, psicólogos, trabajadoras sociales, abogados.
- ✓ La muestra se caracteriza por ser un “grupo establecido”.

### **3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

- ✓ Observación.
- ✓ Entrevistas

### **3.7.1 PROCEDIMIENTO.**

#### **FASE A:** Contacto con los Participantes

Se tendrá un primer contacto con los participantes en una entrevista en la cual se informará los objetivos de la investigación, también se les explicará en qué consistirán los instrumentos para llevar a cabo la obtención de información y datos para la investigación.

Este contacto se realizará tanto con el Grupo Control Y el Grupo Experimental.

#### **FASE B:** Aplicación de la Pre-Prueba

Esta fase está compuesta por diferentes etapas:

***Etapas 1:*** Grupo Experimental, la aplicación de la Escala de Asertividad

EAS-4-RC (ADULTOS), Escala Gerencia/Liderazgo, Escala Estilo de Liderazgo.

***Etapas 2:*** Grupo Control, la aplicación de la Escala de Asertividad

EAS-4-RC (ADULTOS), Escala Gerencia/Liderazgo, Escala Estilo de Liderazgo.

De manera grupal en ambos casos, con una duración de 15 minutos cada aplicación.

#### **FASE C:** Aplicación del programa de entrenamiento.

La aplicación de este programa de entrenamiento en conductas asertivas, se realizará al grupo experimental, el tiempo de duración y cantidad de sesiones se determinaran posteriormente.

Después de la aplicación del programa de tratamiento se aplicarán nuevamente los instrumentos.

#### **FASE D:** Aplicación del Post-Prueba

Esta fase está compuesta por diferentes etapas:

**Etapa 1:** Grupo Experimental, la aplicación de la Escala de Asertividad

EAS-4-RC (ADULTOS), Escala Gerencia/Liderazgo, Escala Estilo de Liderazgo.

**Etapa 2:** Grupo Control, la aplicación de la Escala de Asertividad

EAS-4-RC (ADULTOS), Escala Gerencia/Liderazgo, Escala Estilo de Liderazgo.

**FASE E:** Se realizará la comparación y análisis de la información obtenida de la pre-prueba y post-prueba y programa de entrenamiento en conductas asertivas.

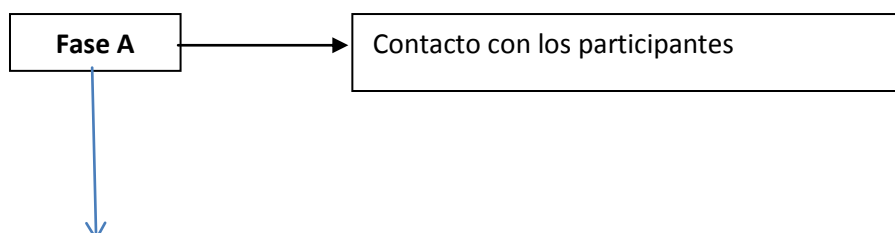
Se realizará un análisis comparativo de la información sobre la base de los resultados obtenidos tanto en el pre-prueba como en la post-prueba, para poder determinar si existió un cambio después de la aplicación del programa de tratamiento.

**FASE F:** Elaboración de Resultados y Conclusiones.

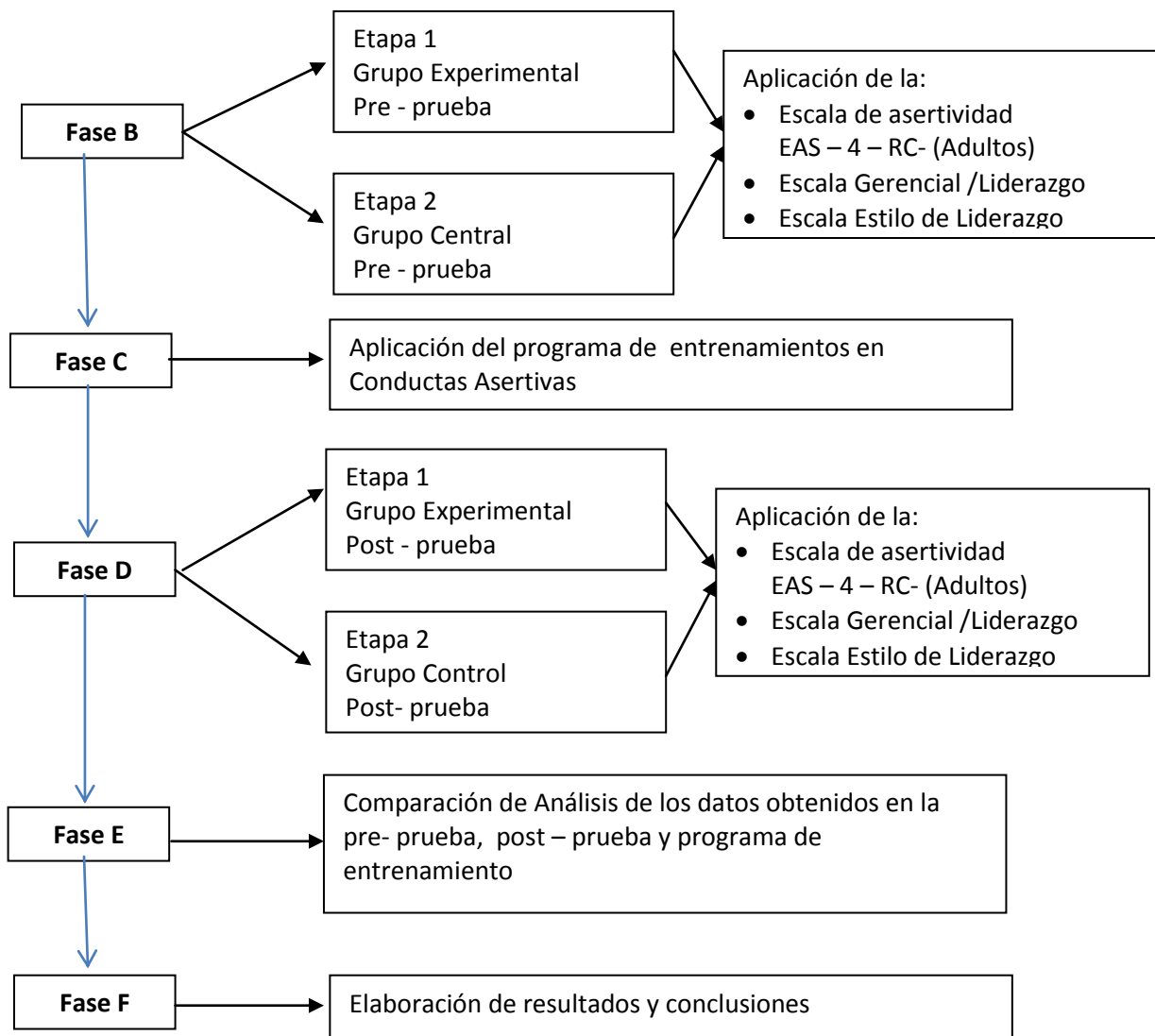
Se realizará la elaboración de resultados en base al examen realizado a las pruebas y del programa de tratamiento, para finalmente llegar a las conclusiones generales en base a toda la información obtenida.

A continuación se presenta la forma esquemática de la técnica a seguir:

**Tabla 1.** Esquema de procedimiento.







### 3.7.2 INSTRUMENTOS.

Para el desarrollo de la presente investigación, se pretende utilizar instrumentos cuantitativos en una cantidad de tres para su mejor recolección de datos.

Las escalas son:

#### b) ESCALA DE ASERTIVIDAD EAS - 4 – RC (ADULTOS).

**Objetivo.**- Esta prueba determina el nivel de asertividad, así mismo evalúa cualidades y habilidades que capacitan al sujeto a expresar sus propios criterios, el respeto a los derechos ajenos, actitudes propias que tiene la persona en algunas situaciones específicas de interacción con otras personas.

Los índices son:

- ✓ Ausente de 50 – 80 puntos
- ✓ Con déficit de 80 – 120 puntos
- ✓ Buena de 121 – 150 puntos
- ✓ Muy buena de 151 – 180 puntos
- ✓ Optima de 181- puntos en adelante
- ✓

c) **CUESTIONARIO ESTILO DE LIDERAZGO.**

**Objetivo:** Hacer un análisis del Estilo de Liderazgo del personal desde una conducta habitual cuando desempeña el papel de líder.

**Consigna:** lea las siguientes frases atentamente.

Piense en la conducta habitual cuando desempeña el papel de líder. Después encierre en un círculo la letra o signo que corresponda más estrechamente a su estilo, encierre una opción por pregunta.

*Tiempo:* 10 minutos (máximo).

*Contenido:* 22 frases (expresiones)

Definiciones de las categorías o escalas del Estilo de Liderazgo: Este cuestionario muestra cinco escalas como ser: S= Siempre, Se= Seguido, “?”= a veces, R= Raramente, N= nunca.

Este instrumento de esta investigación es de tipo Likert, que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra”. (Hernández 1989: 263).

Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo una de las cinco alternativas de la Escala; a cada una de ellas se le asigna un valor numérico. “Así el sujeto obtiene una puntuación en relación a todas las afirmaciones” (Hernández 1989: 269).

A continuación se presentan las escalas con sus respectivas puntuaciones.

S= Siempre --- puntuación 5

“?”= a veces---puntuación 3

N = nunca ---- puntuación 1

Se = seguido—puntuación 4

R = raramente –puntuación 2

Las afirmaciones pueden ser: “favorables o positivas y desfavorables o negativas. (Hernández 1989: 269).

Es decir, cuanto más positiva es la respuesta esta califica favorablemente al objeto y entre los sujetos existe una afirmación más favorable.

En el cuestionario de Estilo de liderazgo la Alternativa “S” (siempre) implica un tipo de Liderazgo más favorable que “Se” (seguido). En cambio “?” (a veces) significa un término intermedio que se inclina más a una indecisión. Por otro lado esta “R” (raramente) es más desfavorable aún, y “N” (nunca) implica un Estilo de Liderazgo muy desfavorable.

Resultados: este cuestionario tiene una tabla que muestra los valores numéricos de todas las posibles respuestas. En cada caso se encierra el número que aparece junto a la letra o signo correspondiente a su respuesta y se suman las cifras de cada columna encerradas en círculo.

A continuación se detalla las dos columnas:

Columna 1: tiene las primeras 12 afirmaciones con las 5 respuestas; en cada afirmación se elige una sola respuesta y al final se suma para su posterior interpretación.

Columna 2: tiene las afirmaciones desde el número 13 al 22, en cada afirmación se elige una sola respuesta y al final se suma para su posterior interpretación.

**INTERPRETACION:** Las preguntas incluidas en la columna 2 reflejan un estilo de creación de estructuras. Un resultado superior a 47 indica un estilo de liderazgo de alto grado en lo que se refiere a creación de estructuras, es decir, planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás.

Las columnas incluidas en la columna 2 reflejan un estilo considerado. Un resultado superior a 40 corresponde a un líder considerado, es decir, aquel que se interesa por la comodidad, el bienestar y la contribución de los demás.

En general, los gerentes/líderes de alto grado de creación de estructuras y grado moderado de consideración cuentan con grupos más productivos que aquellos con estilo de liderazgo inversos.

#### **d) ESCALA DE EVALUACION DE LA GERENCIA/LIDERAZGO.**

**Objetivo:** Conocer las prácticas de gerentes excelentes y líderes importantes.

**Consigna:** Lea con atención todas las frases y después como gerente/líder, decida la prioridad que asignaría a cada práctica o característica. Indique su decisión encerrando en un círculo el número apropiado.

**Tiempo:** 15 minutos (máximo)

**Contenido:** 40 frases o afirmaciones.

Definición de las categorías/ escalas del cuestionario.

En el primero se ha explicado las 5 categorías. Este cuestionario presenta 5 alternativas de respuesta a las afirmaciones con otros términos, pero desarrolla los mismos criterios de evaluación respecto a los puntajes, esto se señala a continuación:

Más Alto = 5, Alto = 4, Importante = 3, Regular = 2, Bajo = 1

Resultado: En los resultados del cuestionario se puede observar el desarrollo de los puntajes a los gerentes eficientes que se les asigna números impares y a los líderes que tienen números pares.

Entonces se suman todos los números marcados en las oraciones con número impar y se anota el resultado como sigue:

Prácticas Administrativas

También se tienen que sumar los números marcados en las oraciones con números para y anotar el resultado como sigue:

Prácticas de Liderazgo.

**INTERPRETACION:** Si el total de los cuadros de las prácticas de los líderes es 80 o más se considera que obtuvo una posición de “Líder”. Si el total en la práctica de los líderes se encuentra entre 60 y 80, significa que “se está preparando” para ocupar un puesto de líder.

Si el sujeto no alcanzó los dos puntajes anteriormente mencionados, significa que por el momento es más administrador que líder.

## **CAPITULO IV.**

### **PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO EN CONDUCTAS ASERTIVAS PARA FORTALECER EL LIDERAZAGO GERENCIAL EN EL EQUIPO ADMINISTRATIVO DE LA CAJA DE SALUD DE LA BANCA PRIVADA REGIONAL LA PAZ.**

#### **4. PROCEDIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO EN CONDUCTAS ASERTIVAS.**

La planificación de un programa de entrenamiento en conductas asertivas, requiere determinar el o las áreas específicas en que se trabaja.

Ellas constituyen diversos campos de interacción muy complejos entre comportamientos y situaciones específicas. En una discusión acerca de estos programas de entrenamiento, Mc Fall(1982) describe asertividad como “las habilidades específicas requeridas para realizar en forma competente una tarea”. Estas habilidades comprenden un dominio muy amplio de conducta, emociones y cogniciones asociadas a lo social (en Villegas 2001: 76).

En consecuencia, hay que dejar en claro que para definir un dominio de las habilidades sociales en forma adecuada, es necesario especificar las tareas, las situaciones, problemáticas y los comportamientos específicos o habilidades que se requieren para realizar dichas tareas en forma competente.

Este procedimiento es aplicable de manera grupal o individual es planteado por Caballo (1986: 109), en el mismo presenta los siguientes pasos.

- a) Identificar el área específica en la que se tiene dificultades o en la que se necesita desarrollar y fortalecer conductas asertivas.
- b) Analizar por qué el individuo no se comporta de manera socialmente adecuada o habilidosa, uno de estos factores puede ser déficit en habilidades, ansiedad condicionada, cogniciones desadaptativas o discriminación errónea.
- c) Informar a los integrantes de los objetivos que se requiere alcanzar en el entrenamiento en habilidades sociales, además de motivar con una actitud entusiasta hacia él mismo, pues requiere una activa participación de los sujetos que la integran.
- d) Luego empezar con el programa en sesiones enseñando al sujeto relajarse para abordar cualquier situación problemática, la reducción de la ansiedad favorece a que el sujeto actúe de manera socialmente adecuada determinando la adquisición de nuevas habilidades.

#### **4.1. IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO ASERTIVO.**

Para Caballo (1993), este proceso juega un papel muy importante, la interacción entre factores intrínsecos de la persona y factores ambientales.

Sus aplicaciones no solo abarcan el ámbito clínico, sino también se ha visto su influencia en el área social y laboral, prácticamente a todo tipo de problemas y situaciones, de manera que resulta difícil encontrar algún grupo diagnóstico para que no resulte indicado.

La competencia personal y social es un conjunto de capacidades, conductas y estrategias, que permiten a la persona construir y valorar su propia identidad, actuar competentemente, relacionarse satisfactoriamente con otras personas y afrontar las



demandas, los retos y las dificultades de la vida, pudiendo así adaptarse, teniendo bienestar personal e interpersonal y vivir una vida más plena y más satisfactoria.

Las habilidades sociales son esenciales para nuestra competencia y personal. Son necesarias para interactuar y relacionarse con los iguales y con los adultos de forma efectiva y mutuamente satisfactoria, son las capacidades o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar completamente una tarea interpersonal, es decir, son conductas aprendidas.

## **4.2. OBJETIVOS.**

### **4.2.1. Objetivo General.**

Fortalecer el Liderazgo Gerencial en el equipo administrativo

### **4.2.2. Objetivos Específicos.**

- Entrenar conductas asertivas para que los responsables de grupos, adquieran capacidad de manejo adecuado en situaciones cotidianas de interacción laboral.
- Capacitar en el manejo de estrategias de comunicación efectiva, para que reconozcan la importancia del uso de las habilidades de comunicación en la interacción con los subalternos.
- Lograr la comprensión de la importancia de actualizarse y educarse en estrategias que mejoren la interacción con los empleados, para alcanzar una comunicación adecuada y comprensión mutua, además prevenir conflictos futuros.

## **4.3. COMPETENCIAS.**

- ✓ Entiende el valor de actuar con habilidades sociales identificando las ventajas de las mismas en la relación con el grupo que lidera.

- ✓ Reflexiona sobre la importancia de la comunicación adecuada mediante la aplicación de las técnicas de una comunicación verbal adecuada en sus relaciones sociales.
- ✓ Comprende los elementos de la comunicación no verbal, identificando su utilidad su utilidad e influencia en sus interacciones sociales.
- ✓ Maneja de forma adecuada sus sentimientos y de los demás, mediante la aplicación de la auto revelación o autovaloración y empatía en la interacción con su grupo.
- ✓ Reconoce la conducta asertiva mediante la autoevaluación de su conducta de su conducta en sus relaciones interpersonales.
- ✓ Valora el beneficio de las técnicas de hacer frente al estrés, a través de la aplicación del autocontrol en la interacción con el grupo que lidera.
- ✓ Planifica y evalúa los conflictos, empleando las habilidades de planificación en la interacción con su grupo.

#### **4.4. CONTENIDOS.**

##### ***Introducción a las Conductas Asertivas.***

- ✓ Tipos de conductas asertivas.
- ✓ Conducta agresiva.

##### ***Conductas Asertivas de iniciación.***

- ✓ Comunicación.
- ✓ Comunicación verbal.

##### ***Conductas Asertivas Avanzadas.***

- ✓ Comunicación no verbal.
- ✓ Elementos de la comunicación no verbal.

#### ***Habilidades para mejorar sentimientos.***

- ✓ Auto revelación
- ✓ Empatía

#### ***Habilidades alternativas a la agresión.***

- ✓ Autocontrol
- ✓ Negociación

#### ***Habilidades para hacer frente al Estrés***

- ✓ Manejo de situaciones difíciles.
- ✓ Parafraseo.

#### ***Habilidades de planificación***

- ✓ Afrontamiento.
- ✓ Pasos resolver problemas.

### **4.5. INDICADORES**

#### **4.5.1. COMPETENCIAS INDICADORES.**

a) Entiende el valor de actuar con habilidades sociales identificando las ventajas de las mismas en la relación con el grupo que lidera.

- ✓ Explica el significado de habilidades sociales en una exposición.
- ✓ Diferencia una conducta asertiva en el análisis de casos.

b) Reflexiona sobre la importancia de la comunicación adecuada mediante la aplicación de las técnicas de una comunicación verbal adecuada en sus relaciones sociales.

- ✓ Inicia una conversación.
- ✓ Plantea preguntas en una conversación.
- ✓ Mantiene una comunicación mediante la escucha activa.

c) Comprende los elementos de la comunicación no verbal, identificando su utilidad su utilidad e influencia en sus interacciones sociales.

- ✓ Identifica los elementos de una comunicación no verbal.
- ✓ Identifica las posturas corporales adecuadas en situaciones determinadas de interacción.

d) Maneja de forma adecuada sus sentimientos y de los demás, mediante la aplicación de la autorevelación o autovaloración y empatía en la interacción con su grupo.

- ✓ Utiliza la autorevelación para expresar sus sentimientos.
- ✓ Practica la empatía para comprender los sentimientos de los demás.
- ✓ Evalúa su participación para recompensarse por lo realizado.
- ✓ Brinda cumplidos a sus compañeros por la sesión de hoy.

e) Reconoce la conducta asertiva mediante la autoevaluación de su conducta de su conducta en sus relaciones interpersonales

- ✓ Identifica la conducta asertiva de las inadecuadas.
- ✓ Comprende la importancia y la utilidad del autocontrol.
- ✓ Conoce el manejo adecuado de una negociación en situaciones cotidianas de interacción con su grupo.

f) Valora el beneficio de las técnicas de hacer frente al estrés, a través de la aplicación del autocontrol en la interacción con el grupo que lidera.

- ✓ Conoce como debe plantear una queja.
- ✓ Utiliza el parafraseo para evitar mensajes contradictorios.
- ✓ Comprende la importancia del autocontrol para el manejo de situaciones difíciles en la interacción con su grupo.

g) Planifica y evalúa los conflictos, empleando las habilidades de planificación en la interacción con su grupo.

- ✓ Conoce los pasos q se deben de realizar para la resolución de problemas.
- ✓ Realiza la evaluación de una situación problemática
- ✓ Comprende la importancia de la toma de una decisión.

#### **4.6. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS.**

Se trabajara con participación activa de los participantes y la facilitadora mediante una explicación de los contenidos, como la aplicación de las habilidades a través de la ejecución de las actividades y aplicación de las técnicas de entrenamiento.

#### **4.7. TECNICA.**

- ✓ Instrucciones. Se dan para dar instrucciones para dar instrucción sobre los ejercicios y ensayos de conducta, sesión por sesión, incluye información específica sobre lo que constituye una respuesta apropiada. Se utilizará esta técnica para la realización de representación de papeles y la participación en las dinámicas de grupo.
- ✓ Modelado. Consiste en el aprendizaje por medio de la observación, se trata de exponer al sujeto en un primer momento a modelos que muestran correctamente la

habilidad y la conducta, objeto de entrenamiento, se empleará esta técnica para realizar el modelado de la habilidad que se desea enseñar.

- ✓ **Role – Playing.** También se conoce como Ensayo Conductual, consiste en asumir un papel o una característica de otra persona o de uno mismo, en situaciones específicas. Esta técnica será utilizada en el programa para que los participantes refuercen la habilidad enseñada a partir de la práctica de la misma.
- ✓ **Retroalimentación y Reforzamiento.** Se utilizará esta técnica después de la ejecución del role playing, suministrando información que se da al participante, sobre cómo ha representado el papel asignado para la estabilidad y mantenimiento de las conductas asertivas que se está aprendiendo. La retroalimentación en un inicio se la realizará la facilitadora luego se la aplicará a nivel grupal para una mayor participación del grupo.

#### **4.8. EVALUACION.**

La evaluación será de tipo cualitativo y cuantitativo. Cuantitativo, porque se aplicará un instrumento estandarizado al inicio y al final del programa. Cuantitativo porque se realizará un seguimiento de los participantes, reforzando y retroalimentando su participación en las actividades programadas para cada sesión y poder apreciar la evolución de cada participante durante el desarrollo del programa.

## CAPITULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS REALIZADOS

La presentación de resultados se realiza de dos formas; una referente a los resultados alcanzados de manera cuantitativa, esto quiere decir la presentación mediante porcentajes y uso de cuadros y diagramas estadísticos; y paralelamente se realiza un análisis cualitativo comparativo, con relación a estudios realizados del tema por otros autores.

#### 5.1.- Datos Demográficos Grupo Experimental y Grupo Control.

##### GRUPO EXPERIMENTAL

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	33	1	4,0	4,0	4,0
	35	1	4,0	4,0	8,0
	36	3	12,0	12,0	20,0
	38	5	20,0	20,0	40,0
	40	3	12,0	12,0	52,0
	43	2	8,0	8,0	60,0
	45	5	20,0	20,0	80,0
	47	3	12,0	12,0	92,0
	51	1	4,0	4,0	96,0
	59	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En la regional La Paz, los rangos de sus edades empiezan con un mínimo de 33 años y su máximo es de 59 años, y en relación al porcentaje de las edades se puede describir que el porcentaje mayor es de un 20,0 %, que equivale a 10 sujetos que se encuentran 5 sujetos entre las edades de 36 a 40 años de edad, y 5 sujetos entre 43 a 47 años de edad el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a un sujeto de 33, 35, 51, 59 años de edad.

Dentro de esta descripción se puede observar el promedio de 38 y 45 años de edad de los miembros que integran el equipo médico administrativo de la CSBP.

## **GRUPO CONTROL**

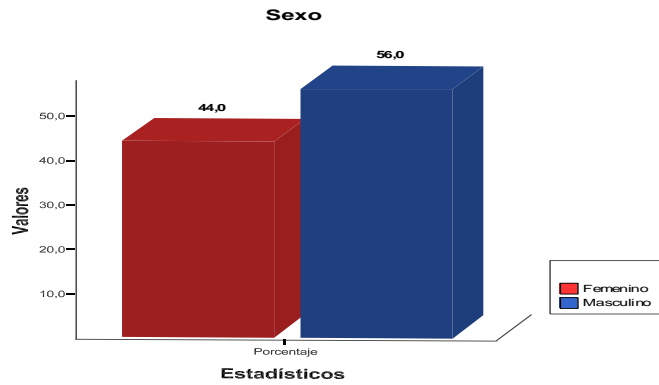
### **Edad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	34	2	8,0	8,0	8,0
	35	1	4,0	4,0	12,0
	38	3	12,0	12,0	24,0
	40	4	16,0	16,0	40,0
	41	1	4,0	4,0	44,0
	46	3	12,0	12,0	56,0
	47	5	20,0	20,0	76,0
	50	3	12,0	12,0	88,0
	53	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Por otra parte, en la regional Santa Cruz los rangos de sus edades empiezan con un mínimo de 34 años y su máximo es de 53 años, y en relación al porcentaje de las edades se puede describir que el porcentaje mayor es de un 20,0%, que equivale a 5 sujetos que se encuentran entre las edades de 46 a 50 años de edad, el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a un sujeto que se encuentra entre las edades de 34 a 38 años de edad. Dentro de esta descripción se puede observar el promedio de 47 años de edad de los miembros que integran el equipo administrativo.

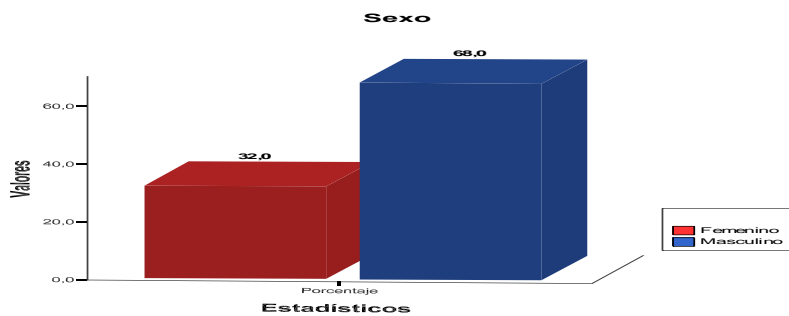
## **GRUPO EXPERIMENTAL**





Tal como indica el gráfico, el sexo de la muestra se define porque un 68,0% es de sexo masculino y el 44,0% es de sexo femenino, llegando a verificar que las personas de sexo masculino son los que más integran el equipo médico administrativo en la regional La Paz.

### GRUPO CONTROL



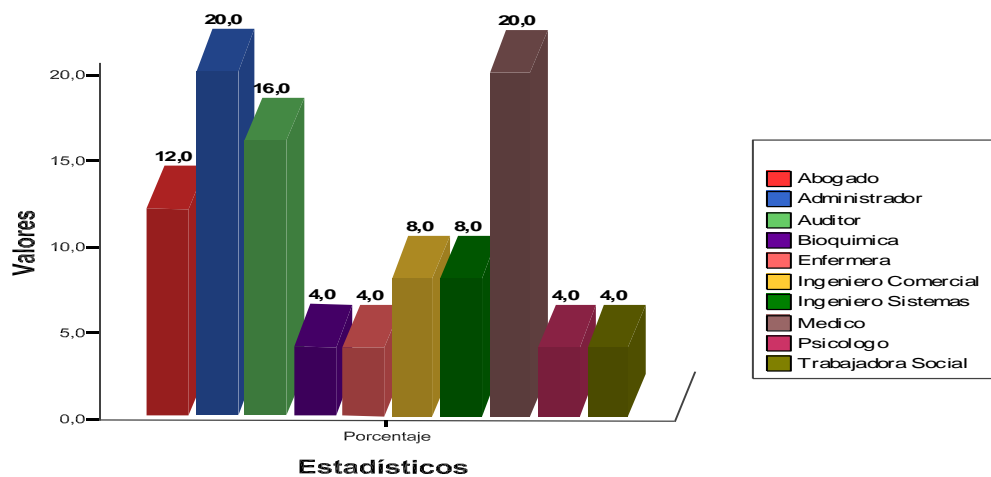
Tal como indica el gráfico, el sexo de la muestra se define porque un 68,0 % es de sexo masculino y el 32,0% es de sexo femenino, llegando a verificar que las personas de sexo masculino son los que más integran el equipo médico administrativo en la regional Santa Cruz.

### GRUPO EXPERIMENTAL

### Profesión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Abogado	3	12,0	12,0	12,0
	Administrador	5	20,0	20,0	32,0
	Auditor	4	16,0	16,0	48,0
	Bioquímica	1	4,0	4,0	52,0
	Enfermera	1	4,0	4,0	56,0
	Ingeniero Comercial	2	8,0	8,0	64,0
	Ingeniero Sistemas	2	8,0	8,0	72,0
	Medico	5	20,0	20,0	92,0
	Psicologo	1	4,0	4,0	96,0
	Trabajadora Social	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Profesión

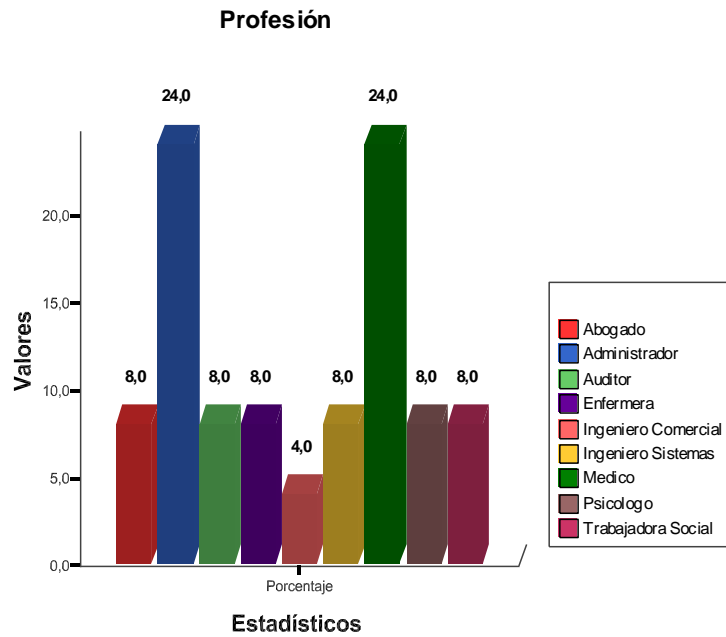


En la regional La Paz, el porcentaje mayor es de un 20,0 %, que equivale a 10 sujetos cuya profesión es administración de empresas y 20,0% que equivale a 10 sujetos de profesión médicos en salud, el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a un sujeto de cuya profesión es bioquímica, enfermería, psicología y trabajo social, estas son las profesiones de las personas que integran el equipo médico administrativo de la CSBP (regional La Paz).

Las funciones administrativas, de supervisores, coordinadores, directores, son esencialmente las mismas. Ciertamente existen variantes de gran importancia en las condiciones, alcance de autoridad y tipos de problemas de diversos puestos. Sin embargo, todos los administradores ejercen las mismas funciones básicas para obtener resultados.

## GRUPO CONTROL

		Profesión			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Abogado	2	8,0	8,0	8,0
	Administrador	6	24,0	24,0	32,0
	Auditor	2	8,0	8,0	40,0
	Enfermera	2	8,0	8,0	48,0
	Ingeniero Comercial	1	4,0	4,0	52,0
	Ingeniero Sistemas	2	8,0	8,0	60,0
	Medico	6	24,0	24,0	84,0
	Psicologo	2	8,0	8,0	92,0
	Trabajadora Social	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



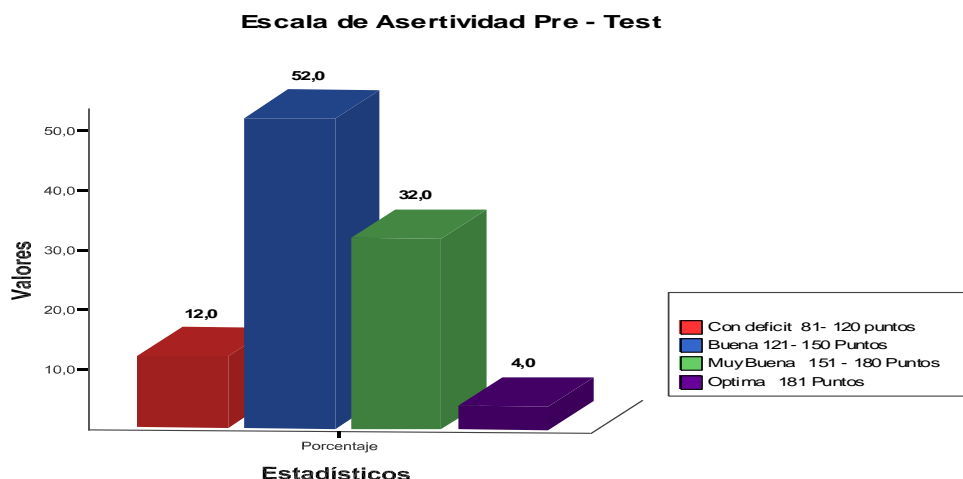
En la regional Santa Cruz, el porcentaje mayor es de un 24,0 %, que equivale a 6 sujetos cuya profesión es administración de empresas y 24,0% que equivale a 6 sujetos de profesión médicos en salud, el porcentaje menor es de 8,0% que equivale a un sujeto de cuya profesión es abogacía, enfermería, auditoría, ingeniería de sistemas y trabajo social y psicología, estas son las profesiones de las personas que integran el equipo médico administrativo de la CSBP.

## 5.2.- Resultados y Análisis de la variable ASERTIVIDAD Pres Test de Grupo Control y Grupo Experimental.

### GRUPO EXPERIMENTAL

**Escala de Asertividad Pre - Test**

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con deficit	81- 120 Puntos	3	12,0	12,0	12,0
	Buena	121- 150 Puntos	13	52,0	52,0	64,0
	Muy Buena	151 - 180 Puntos	8	32,0	32,0	96,0
	Optima	181 Puntos	1	4,0	4,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0	



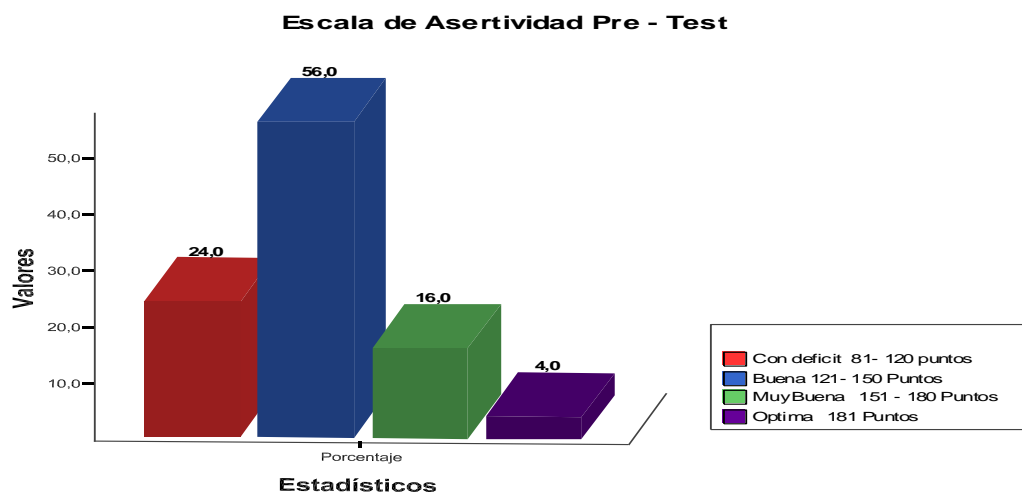
En la regional La Paz, el porcentaje mayor es de un 52,0 %, que equivale a 13 sujetos que se encuentran con un nivel “Bueno” de Asertividad, el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a un sujeto con un nivel “óptimo” de asertividad, de los miembros que integran el equipo médico administrativo de la CSBP.

Sobre este punto, en la actualidad algunas compañías estadounidenses cuentan ya con puesto formal para la persona encargada de investigar la falta de conductas asertivas de los empleados. Anheuser-Buch, Control Data, General Electric, McDonnell Douglas y AT&T, son algunas de las compañías que ya cuentan con este importante puesto.

## GRUPO CONTROL

**Escala de Asertividad Pre - Test**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Con deficit 81- 120 puntos	6	24,0	24,0	24,0
Buena 121- 150 Puntos	14	56,0	56,0	80,0
Muy Buena 151 - 180 Puntos	4	16,0	16,0	96,0
Optima 181 Puntos	1	4,0	4,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	



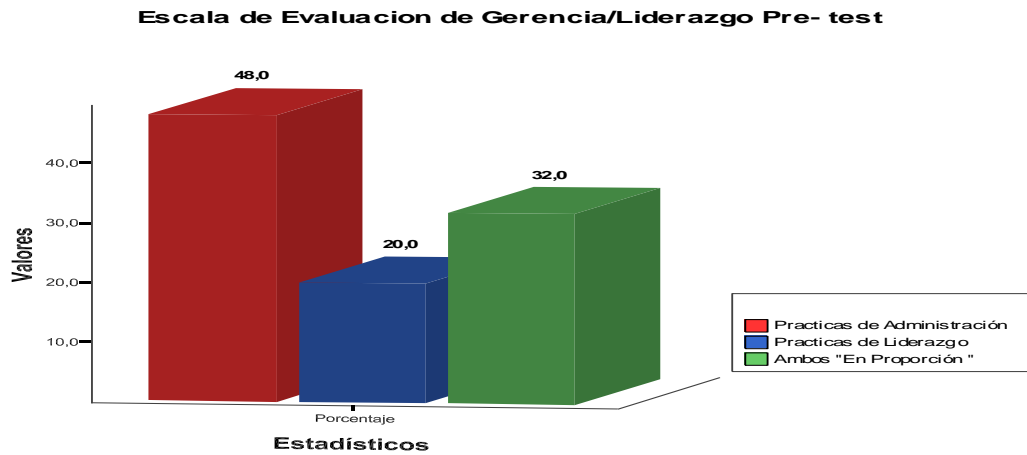
En la regional Santa Cruz, el porcentaje mayor es de un 56,0 %, que equivale a 14 sujetos que se encuentran con un nivel “Bueno” de Asertividad, el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a 1 sujeto con un nivel “óptimo” de asertividad, de los miembros que integran el equipo médico administrativo de la CSBP.

### 5.3. Resultados y Análisis de la Variable LIDERAZGO Pre Test Grupo Experimental y Grupo Control.

#### GRUPO EXPERIMENTAL

**Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Pre- test**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Practicas de Administración	12	48,0	48,0	48,0
	Practicas de Liderazgo	5	20,0	20,0	68,0
	Ambos "En Proporción "	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



En la regional La Paz, el porcentaje mayor es de un 48,0 %, que equivale a 12 sujetos que ostentan “prácticas de administración” en esta escala, el porcentaje menor es de 20,0% que equivale a 5 sujetos que tienen “prácticas de liderazgo” en la evaluación de la escala.

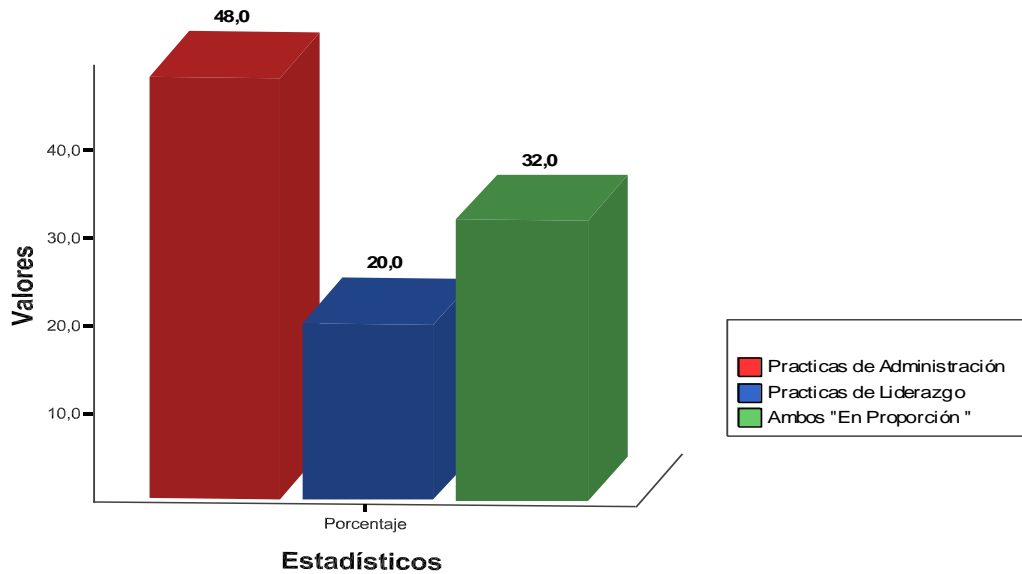
Según Kotter las prácticas administrativas depende d las circunstancias(es decir de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

## GRUPO CONTROL

**Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Pre- test**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Practicas de Administración	12	48,0	48,0	48,0
	Practicas de Liderazgo	5	20,0	20,0	68,0
	Ambos "En Proporción "	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Pre- test



En la regional Santa Cruz, el porcentaje mayor es de un 48,0 %, que equivale a 12 sujetos que ostentan “prácticas de administración” en esta escala, el porcentaje menor es de 20,0% que equivale a 5 sujetos que tienen “prácticas de liderazgo” en la evaluación de la escala.

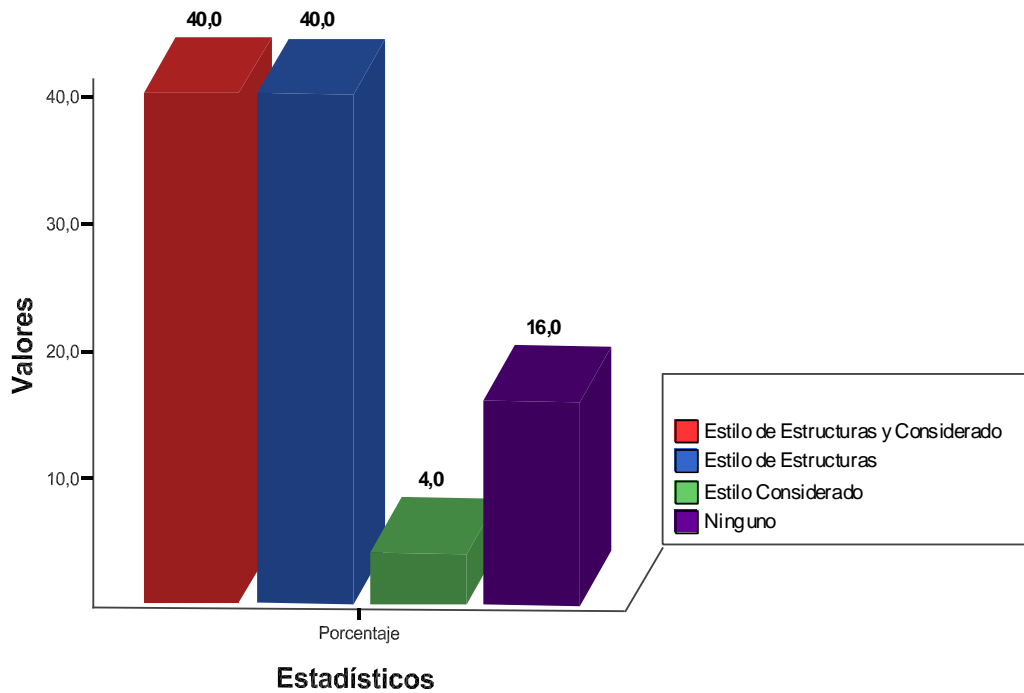
### GRUPO EXPERIMENTAL

#### Escala de Estilo de Liderazgo Pre- Test

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estilo de Estructuras y Considerado	10	40,0	40,0	40,0
	Estilo de Estructuras	10	40,0	40,0	80,0
	Estilo Considerado	1	4,0	4,0	84,0
	Ninguno	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



### Escala de Estilo de Liderazgo Pre- Test



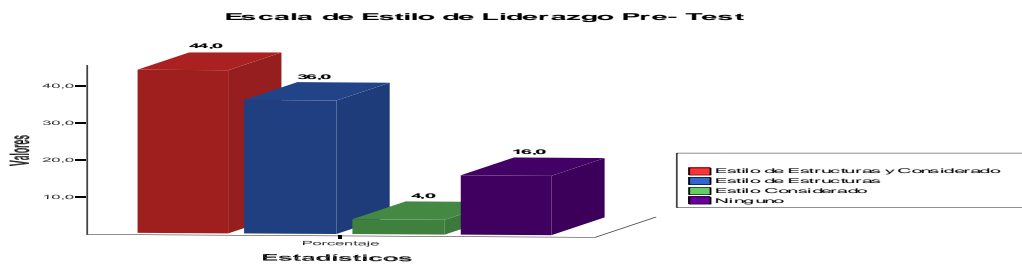
En la regional La Paz, el porcentaje mayor es de un 40,0 %, que equivale a 10 sujetos que ostentan “Estilo de Estructura y considerado” en esta escala, el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a 1 sujeto que tienen “Estilo considerado” en la evaluación de la escala.

Según Fred E. Fiedler y sus colaboradores sostienen que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

### **GRUPO CONTROL**

**Escala de Estilo de Liderazgo Pre- Test**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estilo de Estructuras y Considerado	11	44,0	44,0	44,0
	Estilo de Estructuras	9	36,0	36,0	80,0
	Estilo Considerado	1	4,0	4,0	84,0
	Ninguno	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



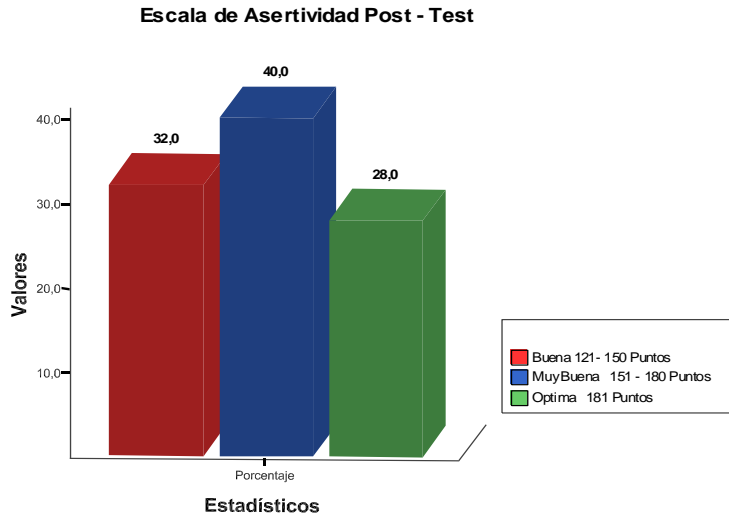
En la regional Santa Cruz, el porcentaje mayor es de un 44,0 %, que equivale a 11 sujetos que ostentan “Estilo de estructuras y considerado” en esta escala, el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a 1 sujeto que tiene “estilo considerado” en la evaluación de la escala.

#### **5.4. Resultados y Análisis de la Variable ASERTIVIDAD Post Test de grupo Control y Grupo Experimental.**

#### **GRUPO EXPERIMENTAL**

**Escala de Asertividad Post - Test**

			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	121- 150 Puntos	8	32,0	32,0	32,0
	Muy Buena	151 - 180 Puntos	10	40,0	40,0	72,0
	Optima	181 Puntos	7	28,0	28,0	100,0
	Total		25	100,0	100,0	



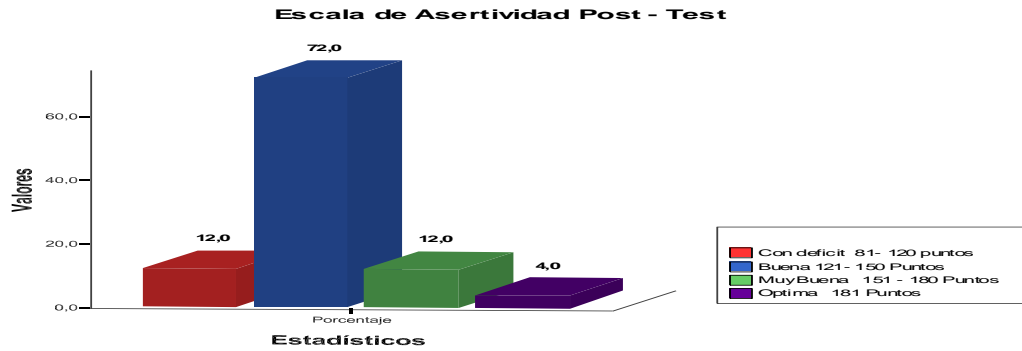
En la regional La Paz, el porcentaje mayor es de un 40,0 %, que equivale a 10 sujetos que se encuentran con un nivel “Muy Bueno” de Asertividad, el porcentaje menor es de 28,0% que equivale a 7 sujetos con un nivel “óptimo” de asertividad, de los miembros que integran el equipo médico administrativo de la CSBP.

Este resultado esta estrictamente ligado a lo que mencionan Keith Davis y John W. Newstrom “la Asertividad es una habilidad que puede desarrollarse” para ello propusieron principios basicos: ser tolerante, mantener la calma, evitar discusiones y críticas, hacer preguntas, empatizar con el compañero, transmitir buenas intenciones.

## GRUPO CONTROL

**Escala de Asertividad Post - Test**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con deficit 81- 120 puntos	3	12,0	12,0	12,0
	Buena 121- 150 Puntos	18	72,0	72,0	84,0
	Muy Buena 151 - 180 Puntos	3	12,0	12,0	96,0
	Optima 181 Puntos	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



En la regional Santa Cruz, el porcentaje mayor es de un 72,0 %, que equivale a 18 sujetos que se encuentran con un nivel “Bueno” de Asertividad, el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a 1 sujeto con un nivel “óptimo” de asertividad, de los miembros que integran el equipo médico administrativo de la CSBP.

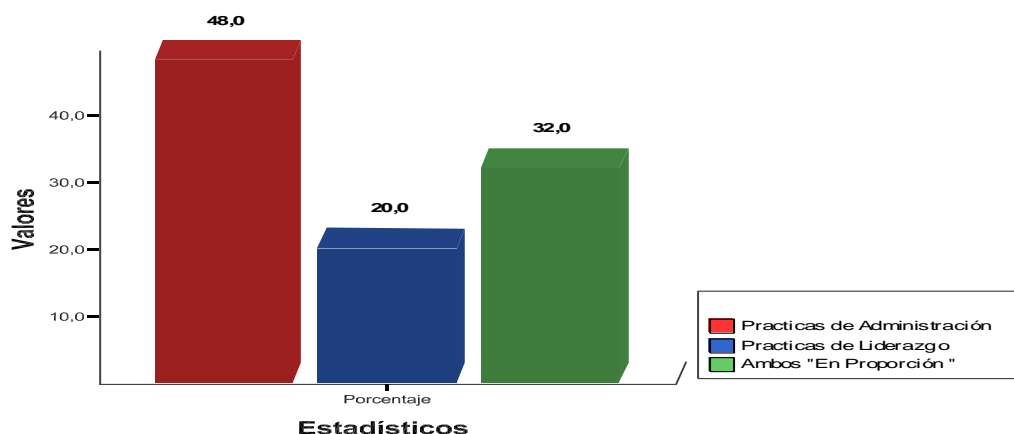
### 5.5. Resultados y Análisis de la Variable LIDERAZGO Post Test Grupo Experimental y Grupo Control.

#### GRUPO EXPERIMENTAL

**Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Post- test**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Practicas de Administración	12	48,0	48,0	48,0
	Practicas de Liderazgo	5	20,0	20,0	68,0
	Ambos "En Proporción "	8	32,0	32,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

### Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Post- test



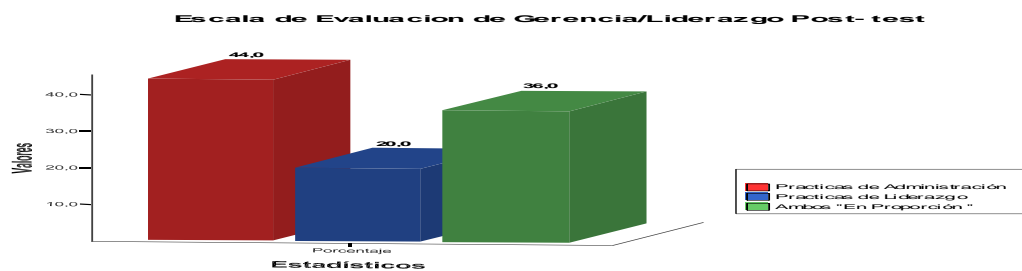
En la regional La Paz, el porcentaje mayor es de un 48,0 %, que equivale a 12 sujetos que ostentan “prácticas de administración” en esta escala, el porcentaje menor es de 20,0% que equivale a 5 sujetos que tienen “prácticas de liderazgo” en la evaluación de la escala.

Entre las prácticas administrativas del equipo administrativo de esta institución destacan las capacidades analíticas y de solución de problemas. Pero como solía decir Alan Stoneman, ex presidente de Puxer Corporation, “en una empresa no debe haber problemas, sino únicamente oportunidades; todos los problemas deben verse como oportunidades”. En otras palabras, con las prácticas administrativas deben ser capaces de identificar problemas y analizar situaciones complejas y explotar las oportunidades que se les presenten en el desarrollo mismo de la solución de problemas.

### GRUPO CONTROL

#### Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Post- test

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Practicas de Administración	11	44,0	44,0	44,0
Practicas de Liderazgo	5	20,0	20,0	64,0
Ambos "En Proporción "	9	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

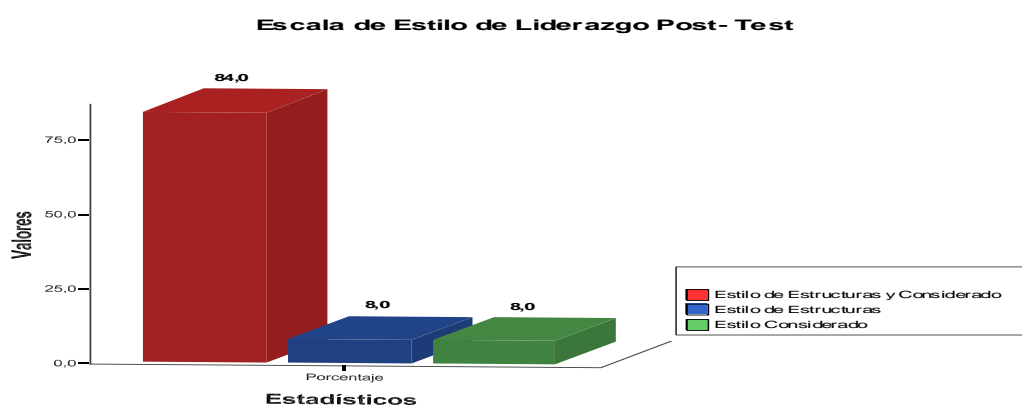


En la regional Santa Cruz, el porcentaje mayor es de un 44,0 %, que equivale a 11 sujetos que ostentan “prácticas de administración” en esta escala, el porcentaje menor es de 20,0% que equivale a 5 sujetos que tienen “prácticas de liderazgo” en la evaluación de la escala.

### GRUPO EXPERIMENTAL

**Escala de Estilo de Liderazgo Post- Test**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estilo de Estructuras y Considerado	21	84,0	84,0	84,0
	Estilo de Estructuras	2	8,0	8,0	92,0
	Estilo Considerado	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	



En la regional La Paz, el porcentaje mayor es de un 84,0 %, que equivale a 21 sujetos que ostentan “Estilo de Estructura y considerado” en esta escala, el porcentaje menor es

de 8,0% que equivale a 2 sujetos que tienen “estilo de estructuras” y “Estilo considerado” respectivamente en la evaluación de la escala.

Corresponde indicar que los gerentes/líderes de alto grado de creación de estructuras y grado moderado de consideración cuentan con grupos más productivos que aquellos con estilo de liderazgo inversos.

Harry Truman, ex presidente estadounidense, decía que el estilo de liderazgo es la influencia, esto es, el arte de o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

## GRUPO CONTROL

**Escala de Estilo de Liderazgo Post- Test**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Estilo de Estructuras y Considerado	10	40,0	40,0	40,0
Estilo de Estructuras	10	40,0	40,0	80,0
Estilo Considerado	1	4,0	4,0	84,0
Ninguno	4	16,0	16,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

la regional Santa Cruz, el porcentaje mayor es de un 40,0 %, que equivale a 10 sujetos que ostentan “Estilo de estructuras y considerado” y el “Estilo de estructuras” respectivamente, el porcentaje menor es de 4,0% que equivale a 1 sujeto que tiene “estilo considerado” en la evaluación de la escala.

### 5.6.- Correlación Lineal de Pearson.

Esta prueba analizará la relación entre las dos variables de estudio.

- VD: Conductas Asertivas
- VI: Liderazgo Gerencial

El coeficiente de correlación de Pearson fue calculado a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionaron las puntuaciones obtenidas de la otra variable, en los mismos sujetos.

#### Correlaciones

		Escala de Asertividad Post - Test	Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Post-test	Escala de Estilo de Liderazgo Post- Test
Escala de Asertividad Post - Test	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 . 25	,68** ,746 25	,67** ,750 25
Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Post- test	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,68** ,746 25	1 . 25	,081** ,701 25
Escala de Estilo de Liderazgo Post- Test	Correlación de P Sig. (bilateral) N	,67** ,750 25	,81** ,701 25	1 . 25

\* **La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).** (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error).

Pero ha de decirse que una correlación significativa no necesariamente ha de ser una correlación fuerte; simplemente es una correlación diferente de cero. O en otros términos, es una correlación que es poco probable que proceda de una población cuya correlación es cero. Tan solo se está diciendo que se ha obtenido “algo” es (probablemente) más que “nada”.



**5.7. Tablas de Contingencia de los resultados Grupo Experimental (Regional La Paz).**

**5.7.1.- Edad y Escala de Asertividad pre – test y post – test**

**Tabla de contingencia Edad \* Escala de Asertividad Pre - Test**

Recuento		Escala de Asertividad Pre - Test				Total
		Con deficit 81- 120 puntos	Buena 121- 150 Puntos	Muy Buena 151 - 180 Puntos	Optima 181 Puntos	
Edad	33	1	0	0	0	1
	35	0	1	0	0	1
	36	0	2	1	0	3
	38	0	4	1	0	5
	40	0	1	2	0	3
	43	0	2	0	0	2
	45	1	1	2	1	5
	47	1	0	2	0	3
	51	0	1	0	0	1
	59	0	1	0	0	1
Total		3	13	8	1	25

**Tabla de contingencia Edad \* Escala de Asertividad Post - Test**

Recuento		Escala de Asertividad Post - Test			Total
		Buena 121- 150 Puntos	Muy Buena 151 - 180 Puntos	Optima 181 Puntos	
Edad	33	1	0	0	1
	35	1	0	0	1
	36	1	1	1	3
	38	2	2	1	5
	40	0	2	1	3
	43	1	1	0	2
	45	2	2	1	5
	47	0	2	1	3
	51	0	0	1	1
	59	0	0	1	1
Total		8	10	7	25

Como denotan los resultados del post – test el nivel de asertividad en situación Óptima, refiere que actualmente hay un equilibrio entre defender las ideas con agresividad o no defenderlas en absoluto, para estos participantes es importante saber expresar lo que piensan acerca de un determinado tema con absoluta tranquilidad.

Es importante que esta institución cuente con líderes o responsables de grupo que sepan comunicar, asumir conductas asertivas y que además fomenten a sus subordinados ya

que se ha demostrado que evitar las conductas agresivas o el mutismo favorecen la sostenibilidad de la institución.

### 5.7.2. Edad y Escala de Evaluación de Gerencia/Liderazgo pre – test y post – test.

**Tabla de contingencia Edad \* Escala de Evaluación de Gerencia/Liderazgo Pre- test**

Recuento		Escala de Evaluación de Gerencia/Liderazgo Pre- test			Total
		Prácticas de Administración	Prácticas de Liderazgo	Ambos "En Proporción"	
Edad	33	1	0	0	1
	35	1	0	0	1
	36	1	0	2	3
	38	2	1	2	5
	40	0	1	2	3
	43	1	1	0	2
	45	2	2	1	5
	47	2	0	1	3
	51	1	0	0	1
	59	1	0	0	1
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>25</b>

**Tabla de contingencia Edad \* Escala de Evaluación de Gerencia/Liderazgo Post- test**

Recuento		Escala de Evaluación de Gerencia/Liderazgo Post- test			Total
		Prácticas de Administración	Prácticas de Liderazgo	Ambos "En Proporción"	
Edad	33	1	0	0	1
	35	1	0	0	1
	36	1	0	2	3
	38	2	1	2	5
	40	0	1	2	3
	43	1	1	0	2
	45	2	2	1	5
	47	2	0	1	3
	51	1	0	0	1
	59	1	0	0	1
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>25</b>

En esta tabla se verifica que 8 sujetos que se encuentran en “situación proporcional, ambos” en relación al desempeño gerencia/liderazgo, dan cuenta de que la experiencia compartidas entre ellos – as, fue muy importante porque a partir de ello proporcionarán sugerencias que los equipos de trabajo utilicen esa experiencia como herramienta de desarrollo.

Kotter llegó a la conclusión de que se necesitan entre diez y veinte años para desarrollar un gerente líder, indica que el desarrollo durante este periodo depende no solo del talento nato sino de las experiencias y vivencias por los cuales uno pasa. En concreto, no todas las experiencias surgen en forma igual.

### 5.7.3. Edad y Escala de Estilo de Liderazgo pre – test y post – test.

**Tabla de contingencia Edad \* Escala de Estilo de Liderazgo Pre- Test**

Recuento		Escala de Estilo de Liderazgo Pre- Test				Total
		Estilo de Estructuras y Considerado	Estilo de Estructuras	Estilo Considerado	Ninguno	
Edad	33	1	0	0	0	1
	35	1	0	0	0	1
	36	0	1	1	1	3
	38	3	1	0	1	5
	40	1	1	0	1	3
	43	1	1	0	0	2
	45	2	2	0	1	5
	47	1	2	0	0	3
	51	0	1	0	0	1
	59	0	1	0	0	1
Total		10	10	1	4	25

**Tabla de contingencia Edad \* Escala de Estilo de Liderazgo Post- Test**

Recuento		Escala de Estilo de Liderazgo Post- Test			Total
		Estilo de Estructuras y Considerado	Estilo de Estructuras	Estilo Considerado	
Edad	33	1	0	0	1
	35	1	0	0	1
	36	1	0	2	3
	38	5	0	0	5
	40	3	0	0	3
	43	1	1	0	2
	45	5	0	0	5
	47	2	1	0	3
	51	1	0	0	1
	59	1	0	0	1
Total		21	2	2	25

Como se observa en las tablas, el estilo de liderazgo actualmente corresponde a Estilo de estructuras y Estilo Considerado que hacen un total de 21 personas sobre 25. Lo que significa que este equipo cuenta con clarificación, capacidad informativa, control en el rendimiento laboral, eso en cuanto a Estilo de Estructuras se refiere.

Por otro lado, el resultado da cuenta que en este equipo existe el sentimiento de pertenencia hacia la institución, apoyo hacia los compañeros y estas personas pregonan con el ejemplo, estas son algunas de las características del Estilo Considerado.

Nages, Ruiz Quintanilla y Norfman, 1999 indican que el estilo liderazgo se desarrolla en función del tipo de grupo q tiene q conducir y de la cultura organizacional donde está inserto.

#### 5.7.4. Sexo y Escala de Asertividad pre – test y post – test.

**Tabla de contingencia Sexo \* Escala de Asertividad Pre - Test**

Recuento

		Escala de Asertividad Pre - Test				Total
		Con deficit 81- 120 puntos	Buena 121- 150 Puntos	Muy Buena 151 - 180 Puntos	Optima 181 Puntos	
Sexo	Femenino	1	8	2	0	11
	Masculino	2	5	6	1	14
Total		3	13	8	1	25

**Tabla de contingencia Sexo \* Escala de Asertividad Post - Test**

Recuento

		Escala de Asertividad Post - Test			Total
		Buena 121- 150 Puntos	Muy Buena 151 - 180 Puntos	Optima 181 Puntos	
Sexo	Femenino	5	4	2	11
	Masculino	3	6	5	14
Total		8	10	7	25

Como indican los resultados en esta segunda fase evaluativa, las mujeres suelen tener más dificultades que los hombres para asumir conductas asertivas, debido, en parte a que las conductas asertivas se confunden con las conductas agresivas, es decir en nuestro contexto muchas veces se mal interpreta la intención verdadera. Esto genera que las mujeres asuman un rol pasivo, actualmente algunas mujeres del grupo de trabajo creen que es mejor no decir nada y de esta manera se pueden prevenir problemas.

#### 5.7.5 Sexo y Escala de Evaluación de Gerencia/Liderazgo pre – test y post – test.

**Tabla de contingencia Sexo \* Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Pre test**

Recuento

		Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Pre- test			Total
		Practicas de Administraci ón	Practicas de Liderazgo	Ambos "En Proporción "	
Sexo	Femenino	5	1	5	11
	Masculino	7	4	3	14
Total		12	5	8	25

**Tabla de contingencia Sexo \* Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Post- test**

Recuento

		Escala de Evaluacion de Gerencia/Liderazgo Post- test			Total
		Practicas de Administraci ón	Practicas de Liderazgo	Ambos "En Proporción "	
Sexo	Femenino	5	1	5	11
	Masculino	7	4	3	14
Total		12	5	8	25

En la actualidad hemos visto como la mujer ha empezado a tener más participación en puestos importantes.

Ya que cada uno tiene características únicas que los hace diferentes uno del otro, estamos conscientes que en la actualidad es mayor el reto para las mujeres, porque muchas veces tienen que encargarse de la crianza y educación de sus hijos, generalmente son las mujeres quienes se encargan de organizar y unir a la familia.

Según los resultados obtenidos, indican agudizar más la intervención en el género femenino.

#### **5.7.6. Sexo y Estilo de Liderazgo pre – test y post – test.**

**Tabla de contingencia Sexo \* Escala de Estilo de Liderazgo Pre- Test**

Recuento

		Escala de Estilo de Liderazgo Pre- Test				Total
		Estilo de Estructuras y Considerado	Estilo de Estructuras	Estilo Considerado	Ninguno	
Sexo	Femenino	5	2	1	3	11
	Masculino	5	8	0	1	14
Total		10	10	1	4	25

**Tabla de contingencia Sexo \* Escala de Estilo de Liderazgo Post- Test**

Recuento

		Escala de Estilo de Liderazgo Post- Test			Total
		Estilo de Estructuras y Considerado	Estilo de Estructuras	Estilo Considerado	
Sexo	Femenino	9	0	2	11
	Masculino	12	2	0	14
Total		21	2	2	25

Es un resultado ideal para cualquier institución, como la tabla indica, existe una cantidad preponderante de personas que asumen un Estilo de Estructuras y Estilo Considerado.

Referido a este tema para Susan Clansy, Ph.D. Experimental Psychology, de Harvard University y profesora asociada de INCAE BusinessSchool, de acuerdo a investigaciones los hombres y las mujeres son capaces de ser grandes gerentes. Sin embargo, existen datos concretos demostrando que si existen diferencia en el “estilo” de la gestión de gerencia.

Específicamente se a encontrado que las mujeres tienden a ser más colaborativas; a la hora de tomar decisiones importantes ella buscan las opiniones y sugerencias de su equipo, y comparten la información. Los hombres tienden a tomar decisiones de una manera unilateral. Los expertos se refieren a esto como un estilo “autocrático” de gerencia.

Lo ideal sería contar con gerentes que poseyesen ambos estilos, trabajando juntos. Sin embargo, en la fuerza laboral de hoy en día la mayoría de los líderes son hombres.

## **5.8. RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO REALIZADO EN EL GRUPO EXPERIMENTAL.**

A continuación se presentarán los resultados de la intervención realizada al grupo experimental; los resultados serán presentados sesión por sesión.

- a) Al iniciar el tratamiento se llevó a cabo en la primera sesión una dinámica de romper hielos donde se buscó un clima de trabajo basado en el respeto y la confianza hacia los demás, fue también en esta sesión donde se les explicó a los participantes los objetivos que se pretende con la investigación.
- b) En la segunda sesión, se pudo lograr crear un clima de intimidad entre los participantes, para lo cual fue muy importante la anterior sesión ya que se pudo evidenciar que existía una mayor comunicación y participación de los miembros del grupo, se realizó un ejercicio no verbal en el cual se logró hacer que los participantes comprobaran la diferencia entre lo que es el trabajo en grupo y lo que es el trabajo individual, se logró también que los y las participantes tomen conciencia de la dificultad que existe para escuchar un mensaje y volver a transmitir adecuadamente lo que se ha escuchado, todo esto se logró a través de un ejercicio realizado de forma grupal. “cuidado con los juicios de valor”, los participantes lograron comprender y asumir correctamente los roles, para poder llegar al objetivo fijado.
- c) Dentro de la tercera sesión se logró hacer que los participantes se auto-expresen de manera individual y grupal, logrando de esta manera una escucha activa hacia el otro, se trabajó el refuerzo de confianza del grupo, logrando un

apoyo con respecto a sus miembros, donde cada uno de los integrantes logró confiar en el grupo de forma incondicional, también se hizo que los participantes se centren en sí mismos y reflexionen de esta manera sobre el ¿Quién soy?. ¿Cuál mi propósito?, aquí se observó que cada participante pudo reflexionar, ya que lo corroboró en la discusión y análisis posterior al ejercicio.

- d) En la cuarta se trabajó en base a lo realizado en la anterior sesión, se trabajó en el manejo y solución de conflicto, utilizando estrategias y procesos, se hizo que los participantes logren identificar los problemas a nivel de relaciones más comunes en la institución, llegando de esta manera a soluciones asertivas logrando negociar entre las partes en conflicto.
- e) En la quinta sesión, se realizó ejercicios para poder comprender a los demás desde su punto de vista y no juzgarlos desde el punto de vista de los demás, logrando un apoyo cordial de empatía para progresar para poder progresar en las dificultades.
- f) En la sexta Durante sesión se realizó un ejercicio en el cual se pudo examinar todas las técnicas, procesos y estrategias utilizadas para alcanzar el objetivo propuesto por el ejercicio, fue dinámico se realizaron ensayos de afrontamientos ante las situaciones de contingencia, conflictos sindicales, negociaciones, resolución de conflictos, modelado de la postura de líder gerencial, carisma, tono de voz, lenguaje mímico gestual, control de ansiedad.
- g) En séptima sesión, después de todo lo trabajado en las anteriores sesiones, se logró hacer que el los y las integrantes se sensibilice con el resto de sus compañeros y colaboradores mal llamados subalternos, que comprenda la importancia del “perdón”, la importancia de conectarse en emoción,



automatizarse y motivar constantemente al grupo que lidera, logrando de esta manera que exista un buen ambiente de trabajo tanto a nivel de confianza como de comprensión y colaboración, logrando resultados en beneficio personal, familiar, social y sobre todo institucional.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **6.1. CONCLUSIONES.**

- ✓ ¿El Entrenamiento en Conductas Asertivas, fortalecerá el Liderazgo Gerencial en el equipo administrativo de la Caja de Salud de la Banca Privada regional La Paz?

Después del proceso de entrenamiento en conductas asertivas, los (as) integrantes del equipo administrativo fortalecieron sus posturas de líderes gerenciales, promoviendo de esta manera la cultura del buen trato empatía y tolerancia, con sus diferentes grupos, desarrollaron sus habilidades y potencialidades, reafirmaron su compromiso con la institución líder en salud.

Al evaluar la asertividad, se pudo evidenciar que los gerentes, jefes, coordinadores y responsables actualmente cuentan con un mejor control emocional que en un primer momento, cuentan con la capacidad de hacer prevalecer sus derechos como los derechos de los demás, resolución y afrontamiento de conflictos, la capacidad de emitir pensamientos y sentimientos, mejora en la capacidad negociación con los subalternos.

Por medio de las conductas asertivas se pueden transmitir ideas, pensamientos y asumir actitudes efectivas, tal es la situación del grupo de trabajo que entiende la necesidad que éstas emisiones deben ser de doble vía, siendo importante escuchar como la manera de hablar.

Al principio del entrenamiento muchos de los (as) líderes administrativos, no asumían roles, por falta de conductas asertivas, pero al finalizar el entrenamiento existió mayor comunicación y en el equipo administrativo mejor compactado.

Según el Dr. J Ricardo Castañon en su libro “Cuando la palabra Hierde...” menciona que en la comunicación se transmite un contenido a través del mensaje o de lo que se intenta decir.

Confirmando lo citado, se confirmó que antes del entrenamiento, los participantes mencionaban frases asesinas y frases suicidas. Por ejemplo era común escuchar: “imposible que nos hagan caso”, “que me van a dar importancia”, “siempre nos dicen no hay presupuesto”, “hablar con él? Es para que te grite”, “los de la nacional hacen lo que quieren” entre las más comunes.

La afirmación de Lazarus “Las personas y los grupos difieren en su sensibilidad y vulnerabilidad a ciertos tipos de acontecimientos así como sus interpretaciones y reacciones ante los mismos”.

Por lo tanto, cuando los líderes administrativos evidenciaron alguna dificultad en una determinada situación, se buscó y logró que ellos mismos analicen en qué situaciones les resultaba difícil emitir una postura asertiva, con que personas les sucedía, que estrategias utilizaban y como se sentían, en algunos casos descubrieron que antes de hablar o actuar ante una determina persona, ya se predisponían para reaccionar, y no lograban una conducta asertiva, esta crítica, permitió, ser más sensibles, mas empáticos no simpáticos con las demás personas, indiscutiblemente esto hizo que el grupo crezca y mejoren sus relaciones interpersonales.

Según Epicteto “los individuos no son perturbados por los hechos, sino por la percepción que tiene de ellos...”

Si las personas y sus esferas laborales pueden tener un espacio para manifestar lo que les molesta y tener las habilidades y estrategias para decirlo a otras personas (pero sin la intención de lastimar), se podrá dar un crecimiento más productivo, tanto en el trabajo que realizan, como en las relaciones laborales. Mas por el contrario después de manifestar esa molestia no se encuentra una solución o existe indiferencia puede generar un ambiente hostil.

Esta situación ayudó al equipo un momento de reconciliación y perdón a todos aquellos eventos de incomodidad y desaires.

La conductas asertivas no pueden ser manifestadas sólo en un determinado contexto, ser personas asertivas, hace parte de las relaciones diarias en diferentes esferas tanto familiares, sociales y naturalmente laborales, pues forma parte de la vida diaria para traducirla en calidad de vida, permite afrontar el problema no evitar el problema, actualmente es una de las mejores herramientas para conciliar, formular acuerdos y negociar de tal sentido que subalternos y líderes gerenciales sean beneficiados.

En relación a lo mencionado, según Stephens P. Robbins, en su libro “Comportamiento Organizacional” plantea. “el conflicto proporciona diversos beneficios para una organización. Sin embargo, los grupos u organizaciones que carecen del conflicto quizás sufran de apatía, estancamiento de grupo y otros males debilitadores. De hecho, más organizaciones probablemente fracasan debido a que tienen muy pocos conflictos, no debido a que tengan muchos”.

Si un conflicto es un conflicto funcional, logrará sustentar las metas institucionales y laborales. Pero se tratara de un conflicto disfuncional, obstaculizara el desempeño del grupo. Ya que cuando el nivel de tensión es muy bajo, las no estarán lo suficientemente motivadas para hacer frente al conflicto.

Por lo tanto al existir empresas que entrenen a sus líderes y trabajadores en manejo o afrontamiento de conflictos dentro de la corriente conductista indiscutiblemente crea diversos beneficios, que harán a la institución sostenible en el tiempo, pero si se hace todo lo contrario se correría el riesgo de desequilibrar el clima organizacional, para aumentar temporalmente el desempeño, pero se estaría generando un desgaste físico y emocional, el resultado con déficit en el desempeño laboral.

Entonces se está demostrando que es importante en todas las empresas la creación de un Staff de Coachings Empresariales (entrenadores), que motiven, monitoreen y controlen la estructura organizacional de las empresas.

Concluyendo de esta manera que cuando uno practica conductas asertivas, transforma el uso de estilos de manejo de conflicto de compromiso y de colaboración, estilos que fueron denominados como estilos proactivos.

## **6.2. RECOMENDACIONES.**

El presente estudio ha llegado a observar la necesidad de realizar un análisis profundo de la importancia de aprender, entrenar conductas asertivas que pretende reforzar el liderazgo gerencial, y la visión que se tienen dentro del sistema institucional, como información que puede apoyar de gran manera en las nuevas intervenciones de la psicología en la línea organizacional.

El estudio de Gerencia Liderazgo en muchas empresas de diferentes países del mundo tiene un avance significativo que permite su abordaje sin muchas dificultades y con mayores perspectivas de transformación. En nuestro país particularmente, debido a la

complejidad cultural, la situación social y coyuntural, el estudio de esta temática no resulta fácil por los preconceptos existentes.

Debemos señalar que los alcances de este estudio limitan su generalización a la totalidad de las instituciones en salud pública de nuestro país, pues como lo indican los resultados, la población de estudio pertenece a una institución con más de 25 años, líderes en salud, parte representativa de servicios en salud del contexto. En base a esto realizamos las siguientes recomendaciones para efectuar una reingeniería de la conducta en la gestión gerencial.

Buscar alternativas como elementos que articule a la sociedad civil con sus representantes políticos, con una nueva visión integradora que elimine la discriminación y la exclusión en espacios de participación política.

Promover espacios de diálogo con representantes de todas las jerarquías de la institución. Gerencias, jefaturas, coordinadores, representantes sindicales de los trabajadores, encargados de portería, seguridad y limpieza.

Efectuar la visión y misión institucional, enfocándose en lo que se quiere buscar como sistema institucional, pero con la participación de todas y todos los empleados.

Ejecutar políticas internas que apunten al potenciamiento y fortalecimiento de valores personales, de cada uno de los líderes gerenciales.

Instituir un decálogo en cada una de las áreas, para generar la cultura del buen trato, y de esta manera beneficiar a las y los integrantes de cada grupo que además asegure que éstas reglas se hagan más inclusivas y abiertas.

Asegurar la suscripción de las organizaciones sociales en las decisiones políticas y democráticas mediante su participación a través del diálogo.

Promover e incentivar actividades dinámicas donde las familias de los todos y todas se involucren en el desarrollo y progreso de la institución, dentro del marco del respeto.

Entrenar a los subalternos en aspectos que fortalezcan la cultura organizacional, para trabajar de manera sistemática y todos y todas asuman sus roles de manera natural y amable.

#### **6.2.1.- Dificultades y/o Limitaciones.**

No se ha realizado en nuestro país estudios de conducta asertiva en gestión gerencial, las actitudes en sus tres componentes (cognitivo, afectivo y conductuales), y en menor proporción, que estén relacionados con el liderazgo gerencial. Por lo tanto, la investigación es pionera al respecto y por lo mismo el reto resulta mayor en encontrar un primer acercamiento.

Es una investigación innovadora por las características del grupo de trabajo, son muy pocas las instituciones que aceptan entrenar a su equipo administrativo, generalmente estos grupos son intocables, porque se presupone que son expertos en todo, creen que a lo largo de los años la experiencia es la única herramienta para lograr el éxito.

Otra limitación fue el agendar horarios para las sesiones de entrenamiento, debido a la poca pre disponibilidad de tiempo de los ejecutivos.

La susceptibilidad de los administrativos por la evaluación y ejecución del programa con enfoque psicológico.

Una de las mayores limitantes fue la falta de superación de los algunos impases entre jefaturas, ya que en algunos casos se tuvo que intervenir de manera individual y realizar contención en crisis, para que la persona se reintegre al grupo de trabajo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- ✓ Hernández, Fernández, Baptista. Cuarta Edición “Metodología de la Investigación” Segunda edición (2002).
- ✓ Kouzes, M. y Posner, Z. “El Desafío del Liderazgo” (1993) Granica, Buenos Aires.
- ✓ Robbins, S. (1998) Comportamiento organizacional. 7ta Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- ✓ Stoner, Freeman, Gilbert “Administración” 6ta edición
- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrich (1998) “Administración una perspectiva global” 11 a. Edición.
- ✓ Anguera, m.; Arnau, J.; Ato, M.; Martínez, R.; Pascual, J.; Vallejo, G. (1995).
- ✓ Métodos de investigación en Psicología. España: Ed. Síntesis. S.A.
- ✓ Caballo, V. E. (2000). Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales. 4ta. Edición. Madrid: Siglo Veintiuno.
- ✓ Dessler, G. (1979). Organización y administración. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A
- ✓ Gordon, T. (1980). Líderes eficaces técnicamente preparados. México. Ed. Diana S.A.
- ✓ Kelly, A. (2000). Entrenamiento de Habilidades Sociales: una guía práctica para intervenciones. 6ta. Edición. Bilbao: Desclée de Brouwer S.A. Versión española: Susana del Viso.
- ✓ Meza, A. (1992) Definición, Medición y Entrenamiento de la asertividad: Una Revisión. En Revista de Psicología de la Universidad Ricardo Palma. Lima: Libro Amigo.
- ✓ Hellriegel, D.; Slommm, J.; Woodman, R. (1999). Comportamiento organizacional 8º Edición. México: Ed. International.
- ✓ Mackay y Cols. (1979). Auto control emocional. México: Martínez Roca.
- ✓ Robbins, S. (1997). Comportamiento organizacional. México: Ed. Prentice Hall

Hispanoamericana S.A.

- ✓ Rodríguez, A. (1995). Los recursos humanos en las administraciones públicas.

España: Tecnos.