

MARC

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

Calificación: 98. Aprobado con máxima distinción y honores

7-2138

[Signature]
Presidente
Dr. Ph.D. Vitaliano Soria Choque
DIRECTOR
CARRERA DE PSICOLOGIA



[Signature]
Tribunal

[Signature]
TRIBUNAL

Tesis de Grado

NO 2241

“PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO PARA INCREMENTAR LA EFICACIA LABORAL EN CEPROSI”

Postulante: Cenia del Rosario Gonzáles Ayllón

Profesor Guía: Dra. Margaret Hurtado

LA PAZ - BOLIVIA
2009



Tesis 1922
96h

Margaret Rosa Hurtado Lizar
[Signature]
Dra. Hurtado
Tutor

Agradecimientos

A la ***Dra. Margaret Hurtado***, por su valioso apoyo y colaboración en la presente tesis.

A la ***Dra. Ana Maria Vargas***, (CEPROSI) por el entusiasmo y confianza depositados en el trabajo de la investigadora.

Al ***Ing. Wilfredo Valle***, (CECASEM) por su cooperación para concretar este trabajo de investigación.

Al ***Lic. Eduardo Carvajal***, por su orientación en el análisis estadístico de esta tesis.

Con el cariño y gratitud mas grande a mis queridos padres, por su apoyo incondicional, su paciencia y amor inagotables... por toda su confianza y aliento en este desafio personal.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| <u>Capítulo I</u> | |
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1. Planteamiento del Problema | 3 |
| 1.2. Justificación | 5 |
| 1.3. Objetivos | 8 |
| <u>Capítulo II</u> | |
| 2. Marco Teórico | 9 |
| 2.1. Definiciones de Asertividad | 17 |
| 2.2. La Asertividad en el Trabajo | 19 |
| 2.3. La teoría de la Autoeficacia aplicada a una propuesta de programa psicológico | 20 |
| 2.4. La Eficacia laboral | 23 |
| <u>Capítulo III</u> | |
| 3. Propuesta del Programa de Entrenamiento | |
| Asertivo | 27 |
| 3.1. ¿Qué aprenderá el participante? | 27 |
| 3.2. Principios Psicológicos del Programa | 28 |
| 3.3. Justificación del Programa de Entrenamiento | 28 |
| 3.4. Objetivos del Programa | 29 |
| 3.5. Contenido Programático para el Entrenamiento Asertivo | 30 |
| 3.6. Metodología del Programa de Entrenamiento Asertivo | 32 |
| 3.7. Resultados Esperados | 33 |
| <u>Capítulo IV</u> | |
| 4. Hipótesis | 38 |
| 4.1. Variables | 39 |
| 4.1.1. Variable Independiente | 39 |
| 4.1.2. Variable Dependiente | 39 |
| 4.1.3. Operacionalización de variables | 40 |
| <u>Capítulo V</u> | |
| 5. Método | 41 |
| 5.1. Tipo de investigación | 41 |
| 5.2. Diseño de investigación | 41 |
| 5.3. Sujetos | 42 |
| 5.3.1. Grupo Experimental | 42 |
| 5.3.2. Grupo Control | 43 |
| 5.4. Criterios de selección | 44 |
| 5.5. Ambiente | 45 |
| 5.5.1. Descripción General | 45 |
| 5.5.2. Descripción Específica | 47 |
| 5.6. Instrumentos | 47 |
| 5.6.1. Escala de Asertividad | 47 |
| 5.6.2. Escala de Eficacia Laboral | 48 |

| | |
|---|----|
| 5.7. Procedimiento | 50 |
| 5.7.1. Fase 1: Contacto inicial con la organización | 50 |
| 5.7.2. Fase 2: Primera evaluación (pre-test) | 51 |
| 5.7.3. Fase 3: Intervención aplicación del Programa | 51 |
| 5.7.3.1. Desarrollo de la Aplicación del Programa | 52 |
| 5.7.3.2. Aplicación del programa de entrenamiento asertivo en CEPROSI | 53 |
| 5.7.4. Fase 4: Segunda evaluación (post-test) | 58 |
| | |
| <u>Capítulo VI</u> | |
| 6. Resultados | 60 |
| 6.1. Resultados de Escala de Asertividad | 60 |
| 6.1.1. Grupo Experimental | 60 |
| 6.1.2. Grupo Control | 60 |
| 6.2. Resultados de Escala de Eficacia Laboral | 69 |
| 6.2.1 Grupo Experimental | 69 |
| 6.2.2. Grupo Control | 69 |
| 6.3. Resultados de aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo | 78 |
| | |
| <u>Capítulo VII</u> | |
| 7. Conclusiones y Recomendaciones | 81 |
| 7.1. Conclusiones | 81 |
| 7.1.1 Limitaciones en el sistema de organización del Grupo Experimental | 87 |
| 7.2. Recomendaciones | 90 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 94 |
| | |
| ANEXOS | |

Índice de Cuadros

| | Pág. |
|--|------|
| Cuadro N° 1: Frecuencia observada del grupo control de asertividad y grupo experimental con pre test del programa de entrenamiento asertivo. | 61 |
| Cuadro N° 2: Frecuencia esperada del grupo control de asertividad y grupo experimental con pre test del programa de entrenamiento asertivo. | 62 |
| Cuadro N° 3: Frecuencia observada del grupo experimental con pre test de asertividad y grupo experimental con post test del programa de entrenamiento asertivo. | 65 |
| Cuadro N° 4: Frecuencia esperada del grupo experimental con pre test de asertividad y grupo experimental con post test del programa de entrenamiento asertivo. | 66 |
| Cuadro N° 5: Frecuencia observada del grupo experimental con post test del programa de entrenamiento asertivo y grupo experimental con pre test de eficacia. | 70 |
| Cuadro N° 6: Frecuencia esperada del grupo experimental con post test del programa de entrenamiento asertivo y grupo experimental con pre test de eficacia. | 71 |
| Cuadro N°7: Frecuencia observada del grupo experimental con pre test eficacia y grupo experimental con post test de eficacia. | 74 |
| Cuadro N° 8: Frecuencia esperada del grupo experimental con pre test de eficacia y grupo experimental con post test de eficacia. | 75 |

Índice de Gráficos

| | Pág. |
|--|------|
| Grafico 1: Comparación de Grupo Control de asertividad y Grupo Experimental con pre-test de asertividad. | 64 |
| Grafico 2: Comparación del Grupo Experimental con pre-test y Grupo Experimental con post-test del programa de entrenamiento asertivo. | 68 |
| Grafico 3: Comparación del Grupo Experimental con post –test del Programa de entrenamiento y Grupo Control pre test de Eficacia. | 73 |
| Grafico 4: Comparación del Grupo Experimental con los resultados del pre-test y post-test de Eficacia. | 77 |

CAPÍTULO I

1. Introducción

La asertividad se extiende incluso al medio laboral, que se puede resumir en un fuerte sentido de compromiso en las personas. La edad adulta puede ser estresante, aunque en apariencia esta etapa es solo una más de las transiciones de la vida; que implica una visión introspectiva y el replanteo de valores y prioridades. Por ello la asertividad proporciona el fundamento para el desarrollo de un amplio número de competencias que ayudan a las personas a actuar con mayor empatía, optimismo, autocontrol y también a ser más eficaces en el lugar de trabajo.

El rendimiento óptimo en las tareas encomendadas, podría relacionarse con tener un buen nivel de asertividad, en relación con el entorno laboral, es decir, que de un valor añadido a los conocimientos y a la capacidad respecto a la profesión que se ejerce (eficacia laboral). Es necesario practicar una conducta asertiva, una que no sea ni pasiva ni agresiva.

En el caso de una Organización, como resulta ser CEPROSI que es una institución sin fines de lucro que busca contribuir a mejorar la salud integral para un cambio de actitud en la población mediante acciones de educación, salud y promoción de servicios integrales, requiere profesionales comprometidos con los fines sociales que puedan consolidar una imagen competitiva de la organización. La respuesta a esta necesidad, de las instituciones es la capacitación de los recursos humanos, vale decir, contar con un personal asertivo, calificado y productivo, que corresponda a la obtención de beneficios en cuanto a un desenvolvimiento eficaz en el medio laboral normalizado.

La investigación que se realizó, estuvo enfocada a lograr que los profesionales de la Organización CEPROSI y su institución funcionen mejor; también se alcanzaron resultados que facilitaron en la organización su avance hacia las metas deseadas, utilizando todo su potencial. Mediante la aplicación sistemática de los conocimientos de la Psicología en varios niveles (individual, grupal, intergrupal y de toda la organización).

Los objetivos que se buscaron obtener son una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Cambiando las partes de la organización para hacerlas mas sensibles a los factores humanos, mas eficaz y mas capaz de un aprendizaje organizacional y auto renovación. Perseguió el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que CEPROSI pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

El trabajo en equipo y las negociaciones intergrupales, deben volver mas fluidas las comunicaciones; permitiendo un cambio de paradigmas; que resultan fundamentales para mejorar los niveles de calidad y productividad laboral en CEPROSI.

La investigación buscó convertir a CEPROSI, en una Organización más eficaz mediante la adaptación y mejora de continuos, partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal y grupal, intergrupal u organizacional. Mediante una serie de intervenciones que fueron parte del Programa de Entrenamiento Asertivo, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que los profesionales de CEPROSI eleven su eficacia laboral.

La eficacia esta enfocada hacia la productividad al pretender mayor y mejores resultados, mediante estrategias (procesos) y operativos (actividades) busca resultados generales y con este resultado un logro en pro de la satisfacción de necesidades, es parte del desarrollo organizacional; para que los equipos de trabajo tengan un cambio planificado y funcionen mejor.

1.1. Planteamiento del problema

Las Organizaciones son un sistema formal, porque son agentes creados para un propósito, es decir están diseñadas para cumplir ciertas metas. Es importante y fundamental para una organización, considerar al grupo de personas que la conforman. Cada Organización también es un conjunto de roles que interactúan y que se entrelazan. Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

La finalidad de un Programa de Desarrollo Organizacional es que los empleados como organización, aprendan como sistema y puedan tener un sello distintivo de hacer las cosas con eficacia, eficiencia y efectividad a partir de sus propios procesos de gestión interna. El desarrollo Organizacional promueve un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio. Las organizaciones eficaces son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir cambios los encaran de forma positiva y pro activa, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

Mediante el *Programa de Entrenamiento Asertivo* centrado en técnicas para incrementar la eficacia, que constituye un modelo capaz de incrementar el repertorio de habilidades sociales de los profesionales de **CEPROSI**. Se pondrán en práctica nuevas formas de aprender a comunicarse de manera mas efectiva y productiva con su equipo de trabajo, este entrenamiento implica, cambios a nivel comportamental, cognitivo y emocional; buscando elevar la productividad organizacional y consolidar una imagen mas profesional y confiable de la Organización.

Para esta propuesta del desarrollo organizacional se debe considerar claramente que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del “sistema” que se llama organización.

El programa de entrenamiento Asertivo requiere del aprendizaje organizacional que se convierte en el testimonio del cambio en un organización, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de la adquisición de conocimientos y habilidades (entrenamiento), cultura y valores, entiéndase, aprendizaje de las personas que integran la organización.

Cuando existe la propuesta de un Programa de Entrenamiento Asertivo, la organización esta llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un agente en el cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategias para cambiar la realidad.

En definitiva, el aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje de sistemas, asociado con el compromiso de asegurarse de que cada participante pueda seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias, esto requiere de actuaciones que faciliten las habilidades asertivas para el perfeccionamiento futuro.

El Programa de Entrenamiento Asertivo se puede definir como: “un esfuerzo planeado que cubre a todos los recursos humanos de la organización, administrando el programa con el propósito de incrementar la eficacia y la salud de la organización, mediante la intervención en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de la psicología”

1.2. Justificación

Dentro de las habilidades sociales es importante destacar la asertividad como esencial en todas las facetas de la vida de una persona. La asertividad es la habilidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos y creencias asumiendo las consecuencias y a la vez respetando la opinión de los otros.

El objetivo principal del programa de Entrenamiento Asertivo; es comunicarse fluidamente, de manera adecuada con los demás, respetando los derechos e intereses de las partes involucradas.

La teoría de la asertividad ofrece un modelo para que las empresas puedan entrenar a su personal a desarrollar actitudes para una comunicación segura y eficiente, que permita la resolución razonable de los problemas en el entorno laboral.

La ventaja de aprender y practicar comportamientos asertivos mediante este Programa de Entrenamiento es que se hacen llegar a los demás, los propios mensajes expresando opiniones, mostrándose considerado. Se consiguen sentimientos de seguridad y el reconocimiento social. Sin duda, el comportamiento asertivo ayuda a mantener una alta autoestima.

El modelo cobra valor por la relación que guarda con el modelo de comunicación y la integración práctica que hace del manejo de los sentimientos especialmente de la agresión. Es un modelo de mucha utilidad en la planeación de vida, ya que promueve y desarrolla conceptos y habilidades muy importantes en la consecución de las metas, deseos y necesidades personales tanto para la vida personal como para el trabajo.

Su utilidad esta muy valorada para el desarrollo de líderes cada vez más aprovechada en los programas de la capacitación y entrenamiento de personal.

La eficacia laboral en el comportamiento requiere una continua improvisación de habilidades (asertividad) que permitan dominar las circunstancias continuamente cambiantes del entorno, la mayoría de las cuales están constituidas por elementos ambiguos, impredecibles y muchas veces estresantes.

Incluso las actividades más rutinarias no se hacen siempre exactamente igual. Por lo tanto, la iniciación y el control de las interacciones con el entorno están gobernadas en parte por el juicio que haga el individuo de sus propias capacidades operantes; vale decir, la opinión que este tenga de lo que puede hacer en determinadas circunstancias. Por ello, el concepto no hace referencia a los recursos de que se disponga sino a la opinión que uno tenga sobre lo que se puede hacer con ellos.

La asertividad ha demostrado que incrementa la eficacia laboral, asimismo, se ha encontrado un aumento positivo en la eficacia laboral; cuando es la propia persona quién establece sus propias metas. Vale decir, que el éxito repetido en determinadas tareas aumenta la confianza, la sensación de competencia personal (eficacia laboral). En otras palabras la persona adquiere conciencia de su eficacia cuando se da cuenta de que esta logrando lo que se había propuesto, de que está obteniendo resultados.

El sentimiento de la propia eficacia tiene que ver con la acción, se trata de que la persona se vaya convenciendo de que es capaz de enfrentarse a distintas situaciones, así aparecerá la asertividad que es entonces la constatación de un hecho y no una simple idea.

En gran medida, la técnica del entrenamiento asertivo implica reestructuración cognitiva, en tanto que se enseñan los derechos como individuo, se eliminan los obstáculos cognitivos para verbalizar de manera segura en favor de sus sentimientos y aspiraciones, y formas de expresarse. Habiendo establecido lo anterior, se establecen conductas apropiadas en el repertorio del participante por medio del modelado y la práctica, primero en la seguridad de trabajos individuales y luego en simulaciones de situaciones sociales usuales.

El diseño de la investigación ejecutada bajo un enfoque cuantitativo, posee particularidades que han apoyado a la investigadora para establecer conceptos claves sobre los alcances de un Entrenamiento Asertivo para la Organización.

La perspectiva cuantitativa permitió conocer la relación sujeto/comportamiento “desde afuera”, debido a que el énfasis estuvo en la medición de las proporciones, el seguimiento al comportamiento a lo largo del programa, los cálculos de relación entre grupos y puntajes, en suma, tuvo como propósito la medición exacta del comportamiento de determinadas variables (asertividad y eficacia laboral) de manera objetiva, explicando causas y efectos, todo ello con un fuerte apoyo en la estadística.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Aplicación del Entrenamiento Asertivo en CEPROSI apoyado en técnicas efectivas para actuar, sentir, y pensar de un modo asertivo, mediante la adquisición de conocimientos y habilidades sociales personales e interpersonales orientadas hacia competencias que permitan incrementar la Eficacia Laboral en el equipo de la Organización.

1.3.2. Objetivos Especificos

- Identificar el nivel de asertividad y eficacia laboral en los profesionales de CEPROSI mediante la aplicación de escalas de medición.
- Establecer los déficits en las áreas cognitivo, comportamental y emocional en relación a las habilidades sociales, necesarias para un repertorio asertivo y un posterior desempeño eficaz en los profesionales.
- Reforzar en los participantes del Programa de Entrenamiento Asertivo los conocimientos y técnicas que faciliten el incremento de sus habilidades asertivas, alcanzando reflejar los resultados esperados en su desempeño laboral.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

“Una persona realiza una conducta y observa unos resultados” se entiende esta afirmación como un factor que condiciona la iniciación y el mantenimiento de una conducta que esta condicionada fundamentalmente por los esquemas de pensamiento que cada ser humano tiene. Las expectativas que una persona tiene, a la hora de realizar o no una conducta, son considerados incentivos o beneficios que ayudaran a comprender el comportamiento de las personas tomando en cuenta que existe un modelo útil para su explicación.

Persona → *Conducta* → *Resultados*

Se define la asertividad como aquella habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.

La palabra "asertividad" se deriva del latín *asserere*, *assertum* que significa afirmar. Así pues, asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente.

En la práctica esto supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Discriminar entre la aserción, la agresión y la pasividad.
- Discriminar las ocasiones en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse, sin agresión o pasividad, frente ala conducta poco cooperadora, apropiada o razonable de los demás.

La asertividad es el acto de defender los propios derechos sin violar los de los demás. Es una comunicación honesta, balanceada que promueve y dignifica a los dialogantes. Las personas asertivas respetan sus derechos y los ajenos. Implica responsabilizarse de su propia conducta y sus consecuencias. Ser artífices del propio destino. Tomar y respetar las decisiones propias.

Entonces se podría decir que 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.

Por lo tanto se entiende que, la aserción no implica ni pasividad, ni agresividad. La habilidad de ser asertivo proporciona dos importantes beneficios.

- Incremento del autorespeto y la satisfacción de hacer alguna cosa con la suficiente capacidad para aumentar la confianza seguridad en uno mismo.
- Mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás, en el sentido de que se hace un reconocimiento de la capacidad de uno mismo de afirmar los derechos personales.

En 1949, Salter describió la asertividad como un rasgo de la personalidad (p.165) y en 1966 Lazarus fue quién la describió como la expresión de los derechos y sentimientos personales (p.132)

La asertividad proviene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y las creencias en forma adecuada al medio y en ausencia de ansiedad.

Para esto se requiere naturalmente, buenas estrategias comunicacionales. Sin embargo el concepto asertividad ha evolucionado considerándose que la conducta asertiva se refiere a aquellos comportamientos interpersonales cuya ejecución implica cierto riesgo social.

Por tanto la conducta asertiva es aquella que le permite a la persona expresar adecuadamente (sin mediar distorsiones cognitivas o ansiedad y combinado los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir que no, expresar desacuerdo, hacer y recibir crítica, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general), de acuerdo con sus objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

El razonamiento externo también neutraliza la introducción de conflictos para la cual todavía no se esta preparado. Es por esto una vez reforzada la autoestima de un forma asertiva, se podría eliminar ansiedad y desarrollar ciertas disposiciones y estar preparado para afrontar las consecuencias del acto y poder afrontar la crítica.

Al respecto Wolpe (1977) define la conducta asertiva como: “La expresión adecuada dirigida a otras personas, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad” (p. 183)

También Lazarus (1966) define la conducta asertiva como: “el aspecto de la libertad emocional que se relaciona con la capacidad de luchar por los propios derechos”(p. 136)

Las anteriores definiciones intentan lograr establecer que la conducta asertiva o socialmente hábil, se traduce en la 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 aserción 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

Otros autores platean la asertividad como la defensa de los derechos, entre ellos se citarán algunos:

En 1978, Alberty y Emmons definen a la asertividad como: “La conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses mas importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros” (p. 34)

Lazarus (1966) afirma que las características del individuo que actúa asertivamente podrían expresarse así: “El individuo asertivo suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo. El individuo asertivo es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influenciar a los otros” (p. 148)

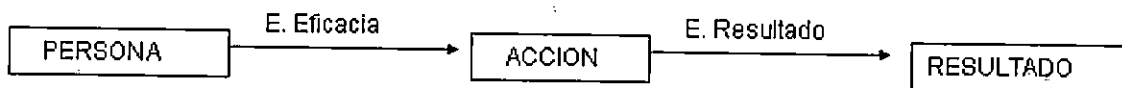
En 1977, Wolpe dijo: “Fundamentalmente ser asertivo, es darse cuenta sobre sí mismo, como al contexto que lo rodea. Al darse cuenta respecto a sí mismo, consiste en mirar dentro para saber lo que quiere antes de mirar alrededor, para ver lo que los demás quieren y esperan de una situación dada” (p.189)

La teoría de la autoeficacia tiene una historia relativamente breve, ya que cabe situar sus inicios en 1977 con la publicación por parte de Bandura de la obra “la autoeficacia: hacia una teoría unificada del cambio conductual”

Se podría aclarar que la autoeficacia es la “convicción” que se tiene sobre la posibilidad de alcanzar determinados resultados, es decir, la confianza de alcanzar las metas exitosamente.

En 1977, Bandura considera que: “la autoeficacia determinará en que tipo de actividades se implica una persona, cuánto tiempo permanece en su consecución y cuánta intensidad pone en lo que trata de lograr” (p.106)

Clasificación de expectativas propuesta por Bandura (1977)



La noción de expectativa de eficacia de Bandura va a generar importantes repercusiones en la interpretación psicológica de la motivación. Bandura desarrollará el concepto de auto-eficacia (Bandura, 1982, 1995), incidiendo en el papel motivador que tiene la percepción de uno mismo como agente capaz de llevar a término determinadas acciones.

Bandura con la publicación de su artículo “self-efficacy:toward unifying theory of behavior change” (Autoeficacia; hacia una teoría unificada del cambio conductual) identificó un aspecto importante de la conducta humana, que las personas crean y desarrollan sus autopercepciones acerca de su capacidad., esto se denomina autoeficacia.

En 1986, Bandura define la autoeficacia como los “juicios de las personas acerca de sus capacidades para alcanzar niveles determinados de rendimiento” (p.115)

La autoeficacia o la eficacia personal percibida, fue descrita por Bandura como la “creencia de la persona en su habilidad para llevar a cabo o afrontar con éxito una tarea específica”

Las personas que se perciben como autoeficaces activan el esfuerzo necesario para lograr sus objetivos, sienten que tienen el control sobre los acontecimientos y que pueden cambiar aquello que les produce malestar o insatisfacción.

En 1986, Bandura en “pensamiento y acción” describe: “como las personas poseen un autosistema que les permite ejercer un control sobre el medio ambiente, por encima de sus pensamientos, sus sentimientos y sus acciones” (p.137)

Los principios asertivos, identifican el modelo de eficacia personal que parte del contexto interpersonal de cada individuo:

Caballo (1986) explica que:

La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas, lo que se traduce como el uso adecuado de la asertividad. (p. 68)

Según Tarez y Llanos (1997) la asertividad es:

La habilidad de usar adecuadamente estos aspectos de la asertividad, consiste en crear las condiciones que permitan conseguir todos y cada uno de estos cuatro objetivos: eficacia (conseguir aquello que uno se propone), no sentirse incómodo al hacerlo, y en situaciones en que se pone de manifiesto un conflicto de intereses, ocasionar las mínimas consecuencias negativas para uno mismo, para el otro, y para la relación, en situaciones de aceptación asertiva, establecer relaciones positivas con los demás. (p.120)

Collins (1975) dijo: "Hay que ser eficaz, como asertivo, para hacer mas y mejor que de costumbre, en fin, para ser mejor. Pero esta decisión es solo un asunto interior de cada persona" (p.77)

En definitiva el objetivo principal de la asertividad es comunicarse fluidamente, de manera adecuada y potente con los demás, respetando los derechos e intereses de las partes involucradas para poder ser eficaz, este es el enfoque de la investigación que se realizará.

Vale decir, que la teoría de la asertividad ofrece un modelo para que las empresas puedan entrenar a su personal a desarrollar óptimas actitudes.

Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día. Dichos problemas saltan a la luz y si se han transmitido de forma asertiva, surgen diversas alternativas y puntos de vista al respecto, permitiendo una resolución más razonable del problema.

Por lo tanto, durante la investigación que se realizará siempre se tomará en cuenta enfatizar las siguientes líneas básicas para lograr la Aserción en el trabajo.

Orientación activa: Refleja el hábito de meditar bien las metas de trabajo, los pasos que se han de dar para conseguirlas y cómo utilizar al máximo el talento al llevarlas a cabo.

Capacidad para hacer el trabajo: Es importante, en primer lugar, dominar las artes necesarias para ese empleo en particular. Pero también es primordial tener dominio propio, poseer buenos hábitos de trabajo, disciplina y concentración.

Control de ansiedades y temores: Las reacciones emocionales inadecuadas interfieren en la realización del trabajo. Las tensiones generales pueden producir fatiga, irritabilidad y juicios erróneos. El temor a una situación específica de trabajo puede llevar a evitar las tareas necesarias para que se realice el trabajo e impedir al sujeto conseguir sus metas en el empleo.

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

El arte de negociar: Este requiere un conocimiento de la sociedad laboral y las artes específicas que le permitirán al sujeto trabajar dentro, a través de o contra la misma, con el fin de conseguir sus metas particulares; respetando a los otros

En otras palabras, un rendimiento adecuado requiere tanto la existencia de habilidades como la creencia por parte del sujeto de que dispone de la eficacia suficiente para utilizarlas.

La eficacia en el comportamiento requiere una continua improvisación de habilidades (asertividad) que permitan dominar las circunstancias continuamente cambiantes del entorno, la mayoría de las cuales están constituidas por elementos ambiguos, impredecibles y muchas veces estresantes.

Incluso las actividades más rutinarias no se hacen siempre exactamente igual. Por tanto, la iniciación y el control de las interacciones con el entorno están gobernadas en parte por el juicio que haga el individuo de sus propias capacidades operantes; vale decir, la opinión que este tenga de lo que puede hacer en determinadas circunstancias. Por tanto, el concepto no hace referencia a los recursos de que se disponga sino a la opinión que uno tenga sobre lo que se puede hacer con ellos.

2.1. Definiciones de Asertividad

Muchas son las definiciones de esta "palabra", se puede considerar parte de las habilidades sociales, que permite el defender nuestros derechos sin agredir y sin ser agredidos, es en síntesis, el saber cuando, como, donde y porque responder afirmativa o negativamente a determinadas situaciones y peticiones, dicha respuesta depende de muchos factores tanto sociales como personales.

A. Rodríguez (2001, 7) *"La asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos"*.

Según L. Sánchez (2000, 2) *"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"*.

El instinto de supervivencia que esta ligado muchas veces al ser humano, se antepone al ejercicio de la asertividad, puesto que muchas veces la timidez evita el tomar decisiones correctas y crean malestar en el individuo al no ser capaz de manejar la situación, no es tan simple como decir: "claro haré esto y aquello", o "lo siento pero no estoy de acuerdo", depende mucho de la persona o situación en la que nos encontremos para mostrar la reacción correcta ante lo que pasa.

Además la asertividad no solo se limita al campo de responder sino a también como pedir y transmitir lo que sentimos y pensamos a los demás, de todo lo anterior es un fundamento suficiente para afirmar que:

La asertividad no es simplemente saber decir si o no, es algo mas profundo que tiene que ver con el estado de animo de la persona, su fortaleza, y sus necesidades, además la decisión depende de a quien o a que tipo de situación se este enfrentado, ¿le conviene decir si o no?, ¿preguntara ahora o después?, ¿cómo?, ¿por qué? y ¿dónde? debe o tal vez no, hacer una o otra cosa.

La asertividad por tanto esta ampliamente ligada a la *personalidad* de cada individuo, pero no se nace siendo asertivo, como tampoco se nace con cierto tipo de carácter, sino que ambos se desarrollan a lo largo de nuestra vida.

Según C. Sánchez (2003, 1) *"La asertividad es un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida. Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca"*.

Se puede ver a la falta de asertividad como una **ventana**, a través de la cual se pueden detectar muchos aspectos negativos de cada individuo, la falta de confianza consigo mismo, su poca astucia para salir librado de alguna situación, y muchos rasgos de su falta de carácter y personalidad.

Puesto que la asertividad se desarrolla a través de nuestra experiencia diaria (nuestra interacción con las demás personas), y esta ligada tanto a nuestra personalidad como al carácter, además puesto que ambos no son estáticos sino que se moldean con la interacción social a lo largo de la vida, entonces puede considerarse a la asertividad, como algo que **evoluciona** en función de la propia evolución de nuestro ser social y de nuestros conocimientos, lo cual convierte a la asertividad en un amplio concepto que engloba aspectos propios de cada persona, como lo son la autoestima, la falta de confianza, así como la cultura e intelecto.

Puesto que desde la infancia es cuando empezamos a formar un concepto de nosotros, de acuerdo a como nos ven nuestros padres, compañeros, amigos, etc., tomando en consideración cada una de las experiencias que vamos adquiriendo. La asertividad juega el rol de método y guía para abrirnos paso hacia la excelencia en las relaciones con los demás, en el ámbito laboral a través de su practica genera oportunidades y reduce brechas entre las personas, aumenta la buena percepción que los demás tienen de nosotros, y forma parte de las estrategias para avanzar hasta las metas y objetivos propuestos.

S. Robbins (2001, citado en Vanegas, 2003, 1) señala que *"La asertividad hace que los estímulos que nos llegan sean los que exactamente nos fueron enviados; y hace que enviemos aquellos mensajes que en realidad queremos mandar y que esencializan nuestro respeto y el de los demás"*

La evolución del pensamiento humano a lo largo de la vida del individuo, repercute en los aspectos básicos de su personalidad, carácter, ideologías, creencias, temores, etc. también la asertividad evoluciona, abonada por el crecimiento de autoestima, y confianza, o dañada por la pérdida de estas, la conducta asertiva es por tanto función de la variación de la evolución del pensamiento humano y de sus características.

2.2. La Asertividad en el Trabajo

Es cierto que, la influencia de la asertividad sobre el desempeño laboral del individuo; es determinante en toda la vida laboral es un complejo laberinto de interacciones interpersonales y sociales de todo tipo, desde la relación con los subordinados, los compañeros de equipos de trabajo, los jefes y hasta los clientes, se crea un espiral de relaciones sociales en el cual el individuo esta expuesto a diferentes retos, dependiendo de su labor, grado social, posición o desempeño en una empresa o negocio dado.

Ser asertivo laboralmente es algo que da ventaja a ciertos individuos sobre los otros que no lo son, el simple hecho de saber como y cuando pedir las cosas (como un aumento, o ascenso), da ventaja en la vida laboral; pero no solo se trata de pedir para si mismos también, el hecho de saber decir si o no, tanto a los compañeros, jefes o clientes es una habilidad que no se obtiene de la noche a la mañana.

Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo asimismo sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales.

A su vez un individuo asertivo sabe cuando y como dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, para el bien de la empresa, lo cual lo convertirá en un buen líder no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus subordinados, mas bien tratarlos todos con la misma conducta asertiva, guardando el respeto y la iniciativa en cada situación.

La falta de asertividad en la vida laboral influye de una manera muy significativa, como el hecho de nunca recibir un aumento, o un reconocimiento, hasta perder la confianza de tus superiores o demás compañeros de trabajo, debido a la indecisión y equivocados juicios y conducta laboral.

Además la astucia es un factor determinante en el ambiente laboral, entendiéndose por astucia, las tácticas más inteligentes para aplicar la asertividad de la mejor manera, y en el momento justo.

2.3. La teoría de la Autoeficacia aplicada a una Propuesta de Programa Psicológico

La teoría de la Autoeficacia de Albert Bandura.

Bandura reconocido psicologo por sus aportes a la teoría del aprendizaje social; define la autoeficacia como: “los juicios de las personas acerca de sus capacidades para alcanzar niveles de rendimiento” las creencias sobre la propia eficacia juegan un importante rol mediacional, actuando a manera de filtro entre los logros anteriores o habilidades y la conducta posterior.

De acuerdo con Bandura, las creencias que las personas tienen acerca de sus capacidades pueden ser un mejor predictor de la conducta posterior que su nivel de habilidad real. La autoeficacia afecta directamente las elecciones de actividades que eligen las personas ya que estas tienden a elegir aquellas actividades en las cuales se consideran hábiles y tienden a rechazar aquellas en las cuales se consideran incapaces.

Las creencias de autoeficacia afectan también la conducta del individuo influyendo en el esfuerzo que aplican, la perseverancia ante los obstáculos con que se enfrentan, los patrones de pensamiento y las reacciones emocionales que experimentan. La autoeficacia ha sido frecuentemente asociada con el rendimiento laboral así también con otros constructores motivacionales.

Las creencias de autoeficacia se forman a partir de la información aportada por cuatro fuentes:

- Logros de ejecución anterior
- Experiencia vicaria
- Persuasión verbal
- Estado fisiológico

Los *logros de ejecución anterior* constituyen la fuente de información de autoeficacia más importante, ya que se basan en experiencias de manejo real (Bandura 1987)

El éxito repetido en determinadas tareas aumenta las evaluaciones positivas de autoeficacia mientras que los fracasos repetidos, las disminuyen, especialmente cuando los fracasos no pueden atribuirse a un esfuerzo insuficiente o a circunstancias externas.

La *experiencia vicaria*, significa que viendo a otras personas ejecutar exitosamente ciertas actividades o imaginándolo, el sujeto puede llegar a creer que el mismo tiene las capacidades suficientes para desempeñarse con igual éxito. Esta fuente de autoeficacia adquiere particular relevancia en las cosas en las cuales los individuos no tienen un gran conocimiento de sus propias capacidades o tienen poca experiencia en la tarea a realizar. La experiencia vicaria también involucra las comparaciones sociales que el individuo realiza entre sus propias capacidades y las de los otros.

Estas comparaciones pueden transformarse en importantes influencias en el desarrollo de sus autopercepciones de eficacia. Sin embargo la influencia de estas comparaciones va a estar determinada por la similitud percibida por el sujeto entre sus propias capacidades y las del modelo.

La *persuasión verbal* es otra importante fuente de autoeficacia especialmente en aquellos personas que ya tienen un elevado nivel de autoeficacia y necesitan solamente un poco mas de confianza para realizar un esfuerzo extra y lograr el éxito. Sin embargo esta fuente de información tiene mayor éxito en la disminución de la eficacia percibida que en el fortalecimiento de esta.

El *estado fisiológico* del individuo son los variados indicadores de activación autonómica así como la fatiga; pueden ser interpretados por el individuo como signos de su propia ineptitud. En general las personas tienden a interpretar los estados elevados de ansiedad como signos de vulnerabilidad y por ende como indicadores de bajo rendimiento.

Los principios del aprendizaje social, introducidos por Bandura (1969-1971) se basan en la idea de que se puede verificar un aprendizaje no solamente como resultado de una experiencia directa, sino que puede ser vicario, es decir, como una función de presenciarse o de ser testigo de un comportamiento y del resultado que dicho comportamiento tiene en otras personas. Este modelamiento o aprendizaje por imitación fue investigado en el laboratorio experimental, desde finales del siglo pasado.

El aprendizaje por imitación, considerado el tercer tipo de aprendizaje, tras el clásico y el operante, se utiliza para que el participante adquiriera una nueva conducta con arreglos que le faciliten: nuevos patrones, facilitación de conductas apropiadas, desinhibición de conductas evitativas, y extinción del miedo y la ansiedad unidos a la conducta (asertiva) a favorecer.

Técnicamente consiste en la observación de la conducta de un modelo, ya sea filmado o en vivo. Una variedad especialmente eficaz es el modelo participativo o por contacto, utilizado durante la aplicación del programa de Entrenamiento Asertivo en CEPROSI en el que tanto los participantes como la investigadora actuaron como modelos, realizando en vivo la respuesta, y siendo observada por el participante que luego repetirá en pasos sucesivos, bajo la dirección de la investigadora, la misma conducta.

2.4. La Eficacia Laboral

Goleman (1995) define la autoeficacia como: “la creencia de que uno tiene dominio sobre los acontecimientos de su vida y puede aceptar los desafíos tal como se presentan. Por lo tanto desarrollar una competencia de cualquier clase refuerza la noción de autoeficacia, haciendo que la persona pueda estar más dispuesta a correr riesgos y a buscar mayores desafíos. Y superar esos desafíos a su vez, aumenta la noción de autoeficacia. Esta actitud hace que la gente tenga más probabilidades de utilizar de manera óptima sus habilidades o que haga lo necesario para desarrollarlas”. (p.116)

En 1998, Branden en su libro “Los seis pilares de la Autoestima”; ha dado el nombre de: “eficacia laboral a aquella experiencia de poder y competencia básicos que asociamos con una autoestima saludable. Ser eficaz es ser capaz de producir el resultado deseado. La confianza en nuestra eficacia básica es la confianza en nuestra capacidad para aprender lo que necesitamos aprender y hacer lo que necesitamos hacer para conseguiremos nuestros objetivos, en la medida que el éxito dependa de nuestros propios esfuerzos”. (p.132)

La eficacia laboral no es la convicción de que no podamos cometer nunca un error. Es la convicción de que somos capaces de pensar, de juzgar, de conocer y de corregir nuestros errores. Es confiar en nuestros procesos mentales y en nuestras capacidades.

La eficacia personal no es la certidumbre de que seremos capaces de dominar todos y cualquier desafío que la vida nos presente. Es la convicción de que somos capaces, en principio de aprender lo que necesitamos aprender y que estamos obligados a razonar y a ser conscientes todo lo mejor que podamos para dominar las tareas y los desafíos que suponen nuestros valores.

Branden (1998) afirma: “La eficacia laboral es mas profunda que la confianza en nuestro conocimiento específico y en nuestras habilidades; esta basada en los éxitos y logros pasados, aunque claramente ase haya nutrido de ellos. Es la confianza que hizo posible que adquiriéramos los conocimientos y las habilidades para conseguir el éxito. Es la confianza en nuestra capacidad para pensar, en nuestra consciencia y en como consecuencia, una disposición de esperar el éxito debido a nuestros esfuerzos”. (p. 144)

Cuando una persona experimenta una robusta experiencia de eficacia laboral, su seguridad residirá menos en lo que conoce que en su confianza en la habilidad para aprender. Esto quiere decir que una relación mas armoniosa consigo mismo, podría aumentar su eficacia personal y su respeto a si mismo.

Branden (1998) aclara que: “la eficacia fundamental en la persona, no puede generarse en el vacío debe crearse y expresarse mediante algunas tareas específicas que se dominan con éxito. No es que los logros “prueben” nuestra valía sino mas bien que el proceso de su consecución es el medio por el que corroboramos nuestra eficacia, y nuestra competencia en la vida”. (p.151)

Los mas eficaces son aquellos que cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados en su situación laboral y de intervenir con eficacia cuando dichos empleados empiezan a sentirse desanimados o insatisfechos. Los jefes eficaces son capaces de manejar sus propias emociones, con el resultado de que los empleados confían en ellos y se sienten bien al trabajar a su lado.

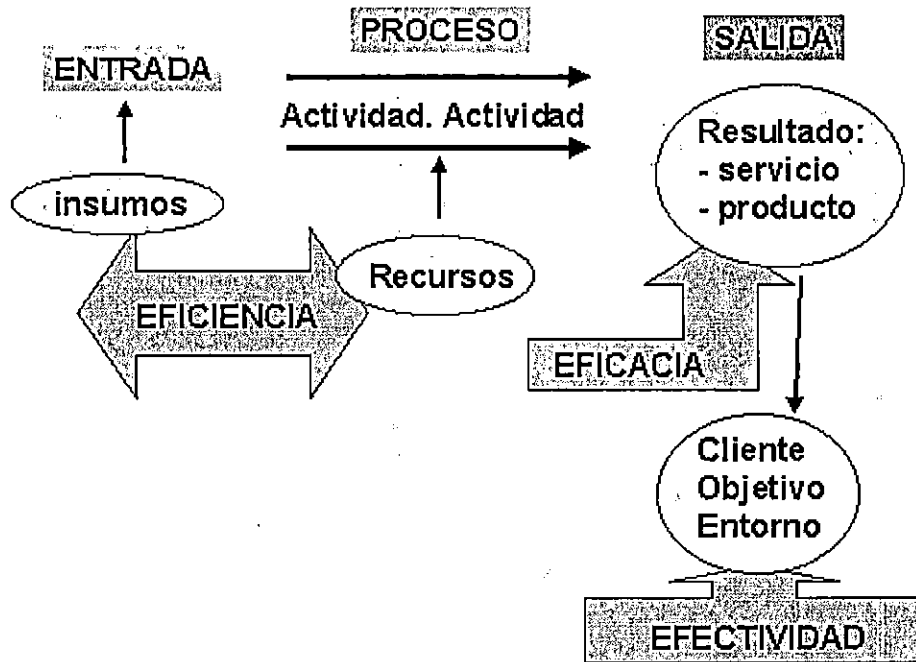
Goleman y Cherniss (2001) en su libro “Inteligencia emocional en el trabajo” describen los siguientes desafíos que se enfrentan en los equipos de las organizaciones: (p. 37)

- Las personas deben afrontar grandes y rápidos cambios.
- Las personas deben ser más creativas a fin de impulsar la innovación.
- Las personas deben manejar enormes cantidades de información.
- Las personas deben estar más motivadas y comprometidas.
- Las personas deben trabajar mejor juntas.
- La organización debe utilizar mejor los talentos especiales disponibles en una fuerza laboral diversa.
- La organización debe identificar líderes potenciales entre sus filas y prepararlos para ascender.
- La organización debe identificar y reclutar a los más dotados.
- La organización debe tomar buenas decisiones.

Para ser eficaces, en las organizaciones; primero se debe ser consciente y manejar las propias sensaciones de ansiedad e incertidumbre y actuar para ayudar a la gente a que lidie con dichas reacciones. El proceso de afrontar con eficacia debe implicar de manera activa el seguimiento y manejo de las reacciones emocionales propias y de los demás.

Señalamos en el esquema a continuación, los elementos correspondientes a los distintos sistemas de la Organización, considerados como fundamentales para tomar en cuenta al direccionar la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo:

La Eficacia Laboral en las Organizaciones



CAPÍTULO III

3. Propuesta del Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar la Eficacia Laboral en CEPROSI

Se trata de un programa psicológico, diseñado para la adquisición de técnicas efectivas para actuar, sentir y pensar de un modo asertivo en lugar de agresivo o sumiso.

Mediante el uso de competencias personales orientadas hacia la pro actividad a través del autoconocimiento y estrategias para interrelacionarse con otras personas. Apoyando las propias habilidades y destrezas de cada persona, las fortalezas adquiridas y las fortalezas por desarrollar en cada talento humano todo esto, para el logro de equipos competitivos con alto rendimiento y eficacia laboral.

Este programa está diseñado para todo el personal que quieren o necesitan incrementar la asertividad en la comunicación e influir positivamente en la productividad y eficacia de la organización.

3.1. ¿Qué aprenderá el participante?

- Aprenderá a cómo comunicarse más asertiva, eficaz y productivamente.
- Adquirirá novedosas técnicas asertivas conductuales y verbales.
- Incrementará sus habilidades de escucha.
- Practicará estrategias para resolver las diferencias y manejar conflictos.
- Las claves de la comunicación asertiva: para crear y mantener saludables los lugares de trabajo.
- Ampliará su auto-conciencia y auto-eficacia.
- Cómo el ambiente laboral se deteriora cuando los empleados no se comunican asertivamente.
- Analizará su propio estilo de relacionarse con los demás y juzgará por sí mismo si el grado de productividad y comodidad que siente en áreas muy específicas es el deseado por él.

3.2. Principios Psicológicos del Programa:

1. La comunicación asertiva (directa, clara, ecuánime, firme y convincente) es esencial para poder actuar de manera eficaz dentro del ambiente laboral.
2. La eficacia laboral se aprende puesto que todo comportamiento es aprendido. Toda conducta que no da buenos resultados puede modificarse y aprenderse la que si es eficaz en la consecución de metas productivas.
3. Es fundamental conocer y aplicar los derechos asertivos en el ambiente laboral, para crear y fortalecer un ambiente laboral sano y estimulante.
4. No basta con tener las buenas intenciones de hacer cada vez mejores y más productivos en el trabajo. Se requiere el aprendizaje y práctica de técnicas asertivas específicas para llegar a ser excelente.
5. Sólo renunciando a responsabilizar a otros por las emociones, ideas y conductas propias, se logra ser un adulto proactivo y autodeterminado.

3.3. Justificación del Programa de Entrenamiento Asertivo

Será un proceso planeado y sistemático de cambio organizacional con base en la investigación y la teoría de la ciencia psicológica. Su meta será crear una organización aceptable, capaz de transformarse en forma repetida y reinventarse según la necesidad para conservar la efectividad.

Uno de los principales procesos de cambio utilizado en este programa es la investigación de la acción, que es un proceso de solución de problemas del cambio organizacional con base en la información y consta de tres pasos esenciales:

- Recopilar información de los miembros de una organización sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios, que se requieren para establecer los niveles de asertividad para incrementar la eficacia como empresa.
- Organizar esta información en forma significativa y compartirla con quienes participarían en el esfuerzo del cambio.
- Planear y llevar a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados, estructurando una propuesta de programa organizacional enfocado en la asertividad para lograr incrementar la eficacia laboral.

El Programa diseñado para el entrenamiento asertivo que incrementará la eficacia laboral es un esfuerzo planificado y continuo a largo plazo, que tendrá los siguientes objetivos:

3.4. Objetivos del Programa

Objetivo General

- Mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total; impartiendo las habilidades y el conocimiento necesarios que permitan que los miembros de la organización mejoren su funcionamiento por si mismos.

Objetivos Específicos

- Determinar una estrategia general de intervención para el desarrollo organizacional, incluyendo una serie de actividades y recursos eficientes, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas.
- Aplicar sistemáticamente los conocimientos psicológicos en varios niveles grupal, intergrupal y organizacional, para la efectiva realización de un cambio planeado en la organización, diseñado para contribuir a que los individuos o grupos eleven su eficacia laboral.

- Impulsar el desarrollo organizacional en el que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continuos, partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupales u organizacional.

3.5. Contenido programático para el Entrenamiento Asertivo

I. Estilos de Comportamiento Interpersonales.

- Estilo Pasivo.
- Estilo Agresivo
- Estilo Asertivo
- Los Derechos Asertivos de cada Persona.

II. Asertividad y Productividad Laboral

- Relación entre asertividad y eficacia laboral.
- Por qué las organizaciones y los individuos se benefician cuando los empleados se comunican asertivamente.

III. El perfil del Empleado Ideal

- Competencias Asertivas para el empleado.
- Cualidades del Empleado Ideal.

IV. Comunicación Asertiva.

- La comunicación asertiva: clave para crear y mantener saludables los lugares de trabajo.
- Cinco razones por lo que algunas personas son mejores comunicándose asertivamente que otros en el trabajo.

V. Técnicas verbales y Conductuales para comunicarse asertivamente en el trabajo.

- Situaciones Laborales Conflictivas.
- Dificultades para un manejo Asertivo.
- Estrategias asertivas adicionales en situaciones laborales.

La aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo tiene como principal propósito generar impacto en los niveles individuales de afirmación y evaluación positiva de las situaciones laborales que pueden generar algún grado de conflicto en la organización.

En otros términos, el entrenamiento asertivo abarca todo procedimiento psicológico (terapéutico) tendiente a incrementar la capacidad de la persona para adoptar conductas socialmente apropiadas. De esta forma la técnica afirma, asegura o ratifica las opiniones propias en situaciones interpersonales y tiende a producir o mantener auto-refuerzos. Así la técnica se utiliza para facilitar la expresión de sentimientos positivos como el afecto o el elogio y conductas interpersonales correctas en todos los niveles, logrando recompensas sociales (así como materiales) significativos y una mayor satisfacción en la vida.

3.6. Metodología del Programa de Entrenamiento asertivo

La metodología utilizada durante las ocho sesiones que correspondieron al Programa de Entrenamiento Asertivo diseñado para CEPROSI, fue participativa en el marco de un análisis reflexivo. Es decir, durante el entrenamiento asertivo se emplearon técnicas muy variadas como: ensayo de conducta, imitación, feedback y procedimientos encubiertos de observación.

Cuando se utilizan estas estrategias psicológicas, la conducta asertiva se manifiesta como inhibidora de la ansiedad, ya que al consolidar un repertorio de respuestas asertivas compatibles, se consigue que el participante incremente su capacidad para adoptar conductas de autoafirmación social en su trabajo.

Vale decir, la investigadora durante esta fase de aplicación para el Programa estaba particularmente interesada en estimular a los participantes hacia una forma de reflexión sistemática, posible, controlada y precisa de reconocimiento y definición de sus propios intereses y opiniones, también la afirmación individual y el respeto hacia los límites entre los derechos individuales y de los demás; en todos y cada uno de los participantes de la investigación.

3.7. Resultados Esperados

Los programas de capacitación o entrenamiento de recursos humanos basados en mediciones son fiables y válidos dado que pronostican estadísticamente valores económicos y también para los individuos y las organizaciones; realizan una significativa contribución comercial a la organización y tendrá más posibilidades mediante la evaluación para abrirse camino hacia los informes de gestión y de personal.

Estos valores personales e inter-personales añadidos en relación a beneficios y sobre rendimiento del tiempo invertido hacen que los equipos de recursos humanos mejoren su práctica profesional al ayudarles a:

- Concentrarse en los problemas y oportunidades importantes, los que representan el mayor coste o valor, respectivamente, para la organización.
- Concentrarse en intervenciones que tengan el máximo impacto en problemas costosos y en oportunidades valiosas.

El valor de un programa de entrenamiento asertivo esta en que predice el nivel en que las aplicaciones de asertividad en los recursos humanos de una organización añadan valor a los resultados del presente nivel de distribución de rendimiento, satisfacción y compromiso organizacional.

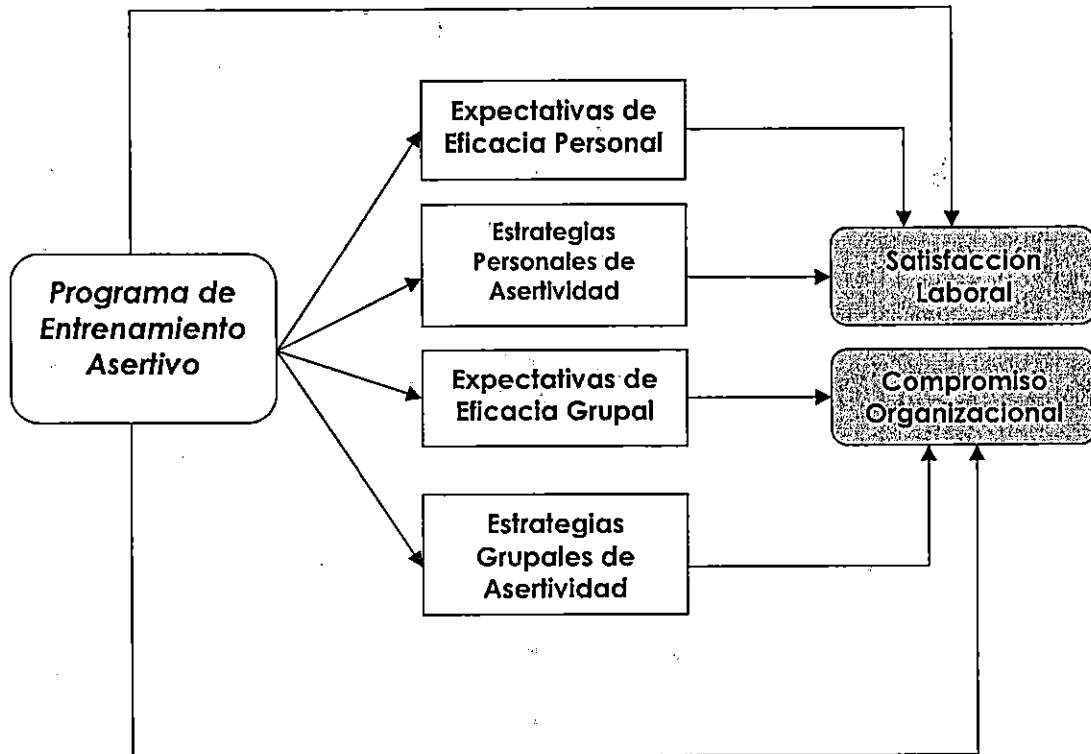
**Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar la Eficacia Laboral en
CEPROSI (sesión por sesión)**

| Sesión | Tiempo | Contenido Avanzado | Objetivo | Procedimiento | Resultado Esperado |
|----------------|---------------|---|---|---|--|
| Primera sesión | 35 min. | • Estilos de Comportamiento Interpersonal | Definir la asertividad como una conducta que requiere de habilidades sociales | Se realizó una explicación de introducción y reconocimiento sobre las características de la conducta asertiva | Conceptualización del estilo de comportamiento interpersonal asertivo en los participantes del programa. |
| | 35 min. | • Derechos Asertivos | Identificar la utilidad de los derechos asertivos para expresar los propios intereses. | Se compartieron opiniones de los participantes y se entendieron los derechos asertivos como condiciones necesarios en el equipo de la organización. | Conceptualización e identificación de los derechos asertivos en los participantes del programa |
| Segunda Sesión | 65 min. | • Asertividad y Productividad Laboral | Conocer la multifuncionalidad, es decir, la capacidad de diversificación en los profesionales de la organización. | Se trabajó con la dinámica grupal " <i>Galeria de Arte</i> " que facilitó la evaluación en equipos de trabajo. | Reconocimiento de las competencias inter-personales y de gestión en los profesionales de la organización.. |

| Sesión | Tiempo | Contenido Avanzado | Objetivo | Procedimiento | Resultado Esperado |
|----------------|---------|---|---|---|---|
| Tercera Sesión | 45 min. | <ul style="list-style-type: none"> Competencias inter-personales para el puesto de trabajo | Considerar de las competencias personales en cada participante. | Se trabajó con la dinámica grupal " <i>El Cofre del Tesoro</i> " que permitió reconocer los niveles de auto concepto y auto confianza en los participantes. | Establecer el repertorio de habilidades asertivas ya conocidas por los participantes. |
| Cuarta sesión | 50 min. | <ul style="list-style-type: none"> Perfil del Empleado Ideal | Describir las capacidades necesarias en un profesional que trabaja en un complejo sistema social. | Se desarrolló una explicación de las competencias técnicas compartiendo ideas, opiniones y experiencias en los participantes que manifestó la cultura de la organización. | Identificación de las competencias técnicas más importantes para un desempeño individual y colectivo efectivo en la organización. |
| Quinta sesión | 55min. | <ul style="list-style-type: none"> Competencias Personales para una Organización Asertiva | Especificar las habilidades que permiten a cada profesional responder a la demanda de su puesto. | Se compartieron ejercicios individuales con los participantes y se definieron criterios para una conducta asertiva en el equipo de la organización. | Adquisición de habilidades interpersonales en el escenario laboral y ensayo del nuevo repertorio asertivo. |

| Sesión | Tiempo | Contenido Avanzado | Objetivo | Procedimiento | Resultado Esperado |
|----------------|---------|---|--|---|---|
| Sexta Sesión | 60 min. | <ul style="list-style-type: none"> Comunicación Asertiva. | Facilitar herramientas psicológicas que permitan la expresión asertiva de los participantes. | Se reforzaron los conceptos mediante un taller de comunicación utilizando el role-playing en " <i>Simulaciones Laborales</i> " como un recurso de ensayo para las habilidades asertivas entre los participantes. | Reconocer en nivel de consolidación en las conductas asertivas, del repertorio aprendido durante el entrenamiento. |
| Séptima sesión | 60 min. | <ul style="list-style-type: none"> Técnicas verbales y conductuales para la comunicación asertiva en el trabajo. | Reforzar el estilo de comportamiento interpersonal asertivo en el escenario laboral. | Se revisó cuidadosamente el repertorio asertivo adquirido por los participantes, a través de una dinámica grupal " <i>Simulaciones Laborales</i> " se evaluaron los recursos asertivos en el equipo de la organización. | Aplicación de técnicas verbales y no verbales asertivas en situaciones conflictivas que requieran de un nivel importante de asertividad. |
| Octava sesión | 60 min. | <ul style="list-style-type: none"> Estrategias asertivas adicionales en situaciones laborales. | Conocer el grado en que los participantes aplican y han consolidado los criterios del estilo de comportamiento interpersonal asertivo. | Se alcanzó evaluar el nivel de aprendizaje en los participantes, apoyados en una dinámica " <i>Un día normal...</i> " que exigió compromiso en todos los participantes. | Identificar un nivel de decisión personal en los participantes para practicar y entrenarse en la asertividad para disminuir el estrés en sus actividades profesionales. |

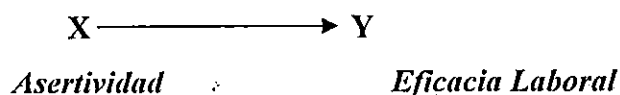
Propuesta del Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar la Eficacia Laboral en CEPROSI



CAPÍTULO IV

4. Hipótesis

El tipo de hipótesis que se pretende establecer mediante esta investigación es de tipo causal, debido a que afirma la relación entre las dos variables (asertividad y eficacia laboral), dicha relación, propone un sentido de entendimiento entre ellas. Tienen una relación de causa-efecto, explicada mediante la siguiente simbolización:



La hipótesis se explica en que: ***“La aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo permitirá incrementar la Eficacia Laboral en los profesionales de CEPROSI”***

La aproximación de la psicología que se pretende hacer mediante esta investigación espera ejecutar en el espacio de las organizaciones; el punto de partida para el cambio planeado. Consta de cuatro pasos:

- Reconocer e interpretar el problema (en este caso el posible déficit en la asertividad) y evaluar la necesidad del cambio, para lograr niveles ideales de eficacia.
- Determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio y logro de una conducta asertiva.
- Identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio y ser más eficaces como empresa.
- Determinar una estrategia de cambio (programa de asertividad) y las metas a alcanzar.

4.1. Variables

4.1.1. Variable Independiente

Programa de Entrenamiento Asertivo que promueve la conducta asertiva como una habilidad personal que sirve para desenvolverse favorablemente y lograr una interacción positiva con los demás; no permite que intenten aprovecharse de la persona, provocando sentimientos de indefensión, pérdida de control o disminución de la autoestima.

4.1.2. Variable Dependiente

Eficacia Laboral (la conducta eficaz). La eficacia es concebida como un sistema del desempeño personal, generando acciones concretas de desarrollo y competencia que actúa como un mediador cognitivo.

4.1.3. Operacionalización de las Variables

| Variable Independiente | Operacionalización | Indicadores | Instrumento de Evaluación |
|------------------------------------|---|---|--|
| Programa de Entrenamiento Asertivo | Actividades orientadas a incrementar y desarrollar o promover pensamientos y acciones que lleven a los profesionales de CEPROSI a expresar asertivamente sus deseos y demandas. | <ul style="list-style-type: none">• Adecuado nivel de capacidad para comunicar opiniones, creencias, sentimientos y deseos personales en forma directa y adecuada.• Evaluación positiva respecto a los errores propios y de las demás personas.• Orientación activa, considerando el respeto a si mismo y a los demás | Escala de Asertividad EAS-4-RC (ADULTOS) |

| Variable Dependiente | Operacionalización | Indicadores | Instrumento de Evaluación |
|----------------------|--|--|---|
| Eficacia Laboral | La Eficacia esta enfocada a conseguir los resultados esperados, orientados hacia productividad, mayores y mejores resultados como profesionales. Ser competitivos y generar impactos en el entorno, medidos por los recursos utilizados y resultados globales obtenidos hacia el logro de una Organización que funcione mejor. | <ul style="list-style-type: none"> • Ser profesionales competitivos que formen parte del equipo de la Organización. • Generar impactos en el entorno, mediante el avance hacia metas deseadas como Organización. • Aprendizaje y renovación profesional constante, para una mejora continua perfeccionando el nivel de calidad como Organización. | Escala de Evaluación de la Auto-eficacia EAE-2-RC (ADULTOS) |

CAPÍTULO V

5. Método

5.1. Tipo de Investigación

La investigación realizada es del tipo cuasi-experimental; bajo un enfoque cuantitativo; donde manipulando una variable independiente (programa de entrenamiento asertivo) observamos su efecto y relación con la variable dependiente (eficacia). También nos demostrará a través del análisis y los resultados estadísticos el valor de la investigación y se establecerá la diferencia entre pre-test y el post-test del grupo experimental y el grupo control de acuerdo a la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar la eficacia laboral en los profesionales de CEPROSI.

5.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación realizada es cuasi-experimental debido a que no pudimos ejercer un control completo sobre las variables que intervinieron en el escenario de investigación.

Este diseño considera la administración de pre-test y post-test a los grupos que componen el experimento. Los sujetos en este caso pertenecen a grupos “intactos” para la investigación, es decir ambos grupos (experimental y control) ya estaban formados antes de hacer la aplicación del programa.

Se les administró el pre-test; un grupo recibió el tratamiento experimental y el otro no (es el grupo control), por último, se les administró, también simultáneamente el post-test.

El diseño puede diagramarse de la siguiente forma:

| | | | | |
|----------------------------|----|----|---|----|
| Grupo Experimental: | G1 | O1 | X | O2 |
| Grupo Control: | G2 | O1 | - | O2 |

Donde, X Significa la exposición del grupo a un tratamiento experimental (entrenamiento asertivo) cuyos efectos se van a medir, la O significa evaluación y la X y la O en una fila se aplica a las mismas personas.

El grupo Experimental estuvo conformado por 13 profesionales que trabajan en la Organización CEPROSI, quienes participaron, del Programa de Entrenamiento Asertivo. El grupo Control corresponde a la organización CECASEM que esta formada por 12 profesionales quienes fueron parte de la evaluación como un parámetro de referencia para interpretar los resultados.

5.3.Sujetos

Los sujetos que, en este caso participaron en la presente investigación pertenecen a grupos “intactos”, es decir ambos grupos (experimental y control) ya estaban formados antes de hacer la aplicación del programa. Sin embargo detallaremos que:

- **CEPROSI** con 13 profesionales conformó el *Grupo Experimental*.
- **CECASEM** con 12 profesionales representó al *Grupo Control*.

5.3.1. Grupo Experimental

Las organizaciones no gubernamentales han sido definidas como la población para un programa de entrenamiento, y apoyados en esta referencia CEPROSI será el escenario de investigación, donde se realizará la intervención mediante la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo como una aproximación de la psicología al espacio laboral de las organizaciones.

Los participantes del programa de entrenamiento incluyeron a todo el equipo técnico es decir, todos los profesionales que están a cargo de las diferentes áreas en servicios de promoción y salud integrales que proporciona CEPROSI en este caso están conformados por:

- Área Social (3 trabajadoras sociales)
- Área Psicología (1 psicóloga)
- Área Administración (2 secretaria)
- Área Educativa (1 Educadora)
- Área de Contabilidad (2 contadores)
- Área Legal (1 abogada)
- Área Salud (1 médico)
- Área de Coordinación (1 médico)
- Área Dirección (1 comunicador social)

Se contó con un total de 13 profesionales. Entre los cuales el promedio de edad fue de 38 años. Todos participaron motivados por el Programa de Entrenamiento Asertivo.

5.3.2. Grupo Control

Además para complementar los elementos de la investigación realizada consideramos un grupo de referencia para este efecto; contamos con la participación de todo el equipo técnico de CECASEM, son 12 profesionales que están a cargo de los diferentes programas para la capacitación y servicio para la integración de la mujer que ofrece esta organización:

- Programa I “Desarrollo Agropecuario”
- Programa II “Derechos Humanos y Participación Social”
- Programa III “Seguridad Alimentaria y Salud Preventiva”

Los profesionales que forman parte de los anteriores programas son: 8 ingenieros agrónomos, 1 sociólogo, 1 comunicador y 2 enfermeras. Un total de 12 participantes para la medición que obtuvieron un promedio de edad de 30 años.

5.4. Criterios para la selección de unidades de estudio

Inicialmente es necesario definir los criterios que se consideraron para la selección de la organización:

- Competencias emocionales como: ser capaces de trabajar bien con otras personas que significa desarrollar autocontrol, empatía, trabajo en equipo y colaboración, resolución de conflictos y comunicación.
- Competencias sociales como: incluir en otras personas de manera cooperativa que significa desarrollar empatía, influencia y liderazgo.
- Competencias organizativas como: descubrir maneras más rápidas de hacer las cosas (ser eficaces) que significa desarrollar iniciativa y orientación hacia el logro.

De acuerdo a estas especificaciones, para realizar la investigación propuesta, se tomará una Organización en la que se encuentren, cada una de las anteriores condiciones en sus funciones y gestiones de personal, es decir que la organización en este caso CEPROSI tenga un potencial asertivo en todo su personal para poder afrontar sus desafíos como Equipo de profesionales de manera más eficaz.

5.5. Ambiente

5.5.1 Descripción General

Las oficinas de CEPROSI están ubicadas en la calle Colombia esquina Boquerón N° 561 en la zona de San Pedro, en la ciudad de La Paz.

CEPROSI es un organismo de promoción social, no gubernamental y sin fines de lucro, cuyo propósito es promover acciones educativas, e investigaciones que contribuyan a la organización y participación de la mujer en el mejoramiento de su calidad de vida. Asimismo contribuye a la prestación de servicios de salud y educación integral; fortaleciendo los grupos de mujeres y hombres formando líderes comunitarios para promover análisis y discusión en el ejercicio democrático e instancias de decisión.

La institución trabaja en áreas urbano-marginales, concretamente en la “Red de Salud N° 2” del Macro Distrito Noroeste Max Paredes de la ciudad de La Paz.

Por su parte **CECASEM** esta ubicado en la calle Guerrilleros Lanza N° 1536 en la zona de Miraflores, en la ciudad de la Paz.

CECASEM es una organización no gubernamental, que tiene el propósito de contribuir y profundizar procesos integrales de cambio social, político y económico en el ámbito local, bajo un enfoque de inclusión, participación activa de aquellos grupos marginados de procesos de desarrollo como son niños, mujeres y jóvenes principalmente. Las actividades que desarrolla esta organización se encuentran ubicadas en zonas urbanas, peri urbanas y rurales de los departamentos de La Paz, Potosí, Tarija y Pando.

Ambas Instituciones consideradas para la investigación; Además de asistir a la población en situaciones, que promueven la integración y participación social bajo el enfoque de inclusión y justicia que ayude a cerrar las brechas de desigualdad y pobreza de las mujeres; tienen otro reto difícil; encontrar personas comprometidas que compartan estos valores y principios humanos.

Vale decir, que las Organizaciones CECASEM y CEPROSI, tienen el desafío de encontrar profesionales con perfiles muy concretos. Debido a que los requisitos para ser miembro de su equipo de profesionales apuntan a “Valorar la ilusión de querer trabajar con esta entidad y aportar un granito de arena a su labor, orientada a la equidad de género”

Cada persona posee creencias, valores, paradigmas, habilidades y destrezas, que hacen posible el desempeño individual y profesional, todos ellos suman o restan eficacia, en conjunto con las relaciones que se establezcan con terceras personas, el trabajo en equipo, la cooperación y la comunicación.

Por lo tanto, en la medida en que cada persona se compromete con la organización, sus paradigmas, pensamientos, valores, habilidades y destrezas se verán enriquecidas e incrementarán la eficacia de la organización.

Los profesionales de ambas organizaciones requieren un nivel de *inteligencia emocional* que permita en cierta forma, un grado de conexión personal, que es el talento de la empatía y el arte de las relaciones.

Esta capacidad de gestión personal entendida como la asertividad, facilita un desempeño eficaz hacia los logros como organización, porque supone tres aplicaciones de la inteligencia emocional: *ser capaz de ventilar las quejas como críticas útiles; crear una atmósfera donde la diversidad resulta valiosa en lugar de ser motivo de fricción y trabajar eficazmente en equipo.*

La inteligencia emocional aplicada en profesionales que trabajan en instituciones con un fuerte compromiso social; trae consigo una serie de habilidades tales como: *ser capaz de motivarse y persistir frente a las adversidades, controlar el impulso y demorar la gratificación, controlar el humor y evitar que los problemas disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanzas.*

5.5.2. Descripción Específica

Las sesiones del Programa de Entrenamiento Asertivo se realizaron en la sala de capacitación y reuniones (auditorio) de todo el equipo técnico de la organización; se contó con todos los recursos y materiales necesarios para desarrollar las actividades contempladas en el programa y los contenidos programados. Del mismo modo, contamos con el espacio necesario, buena iluminación y apoyo logístico coordinado por la investigadora.

5.6. Instrumentos

Considerando que la investigación realizada se enfoca hacia una perspectiva cuantitativa como sustento del aporte científico para la psicología de las organizaciones, se utilizaron los siguientes instrumentos de medición:

5.6.1. Escala de Asertividad

La Escala de Asertividad EAS-4-RC (ADULTOS), fue desarrollada y elaborada por el Dr. René Calderón Jemio, Director del Centro de Psicología Cognitivo-Comportamental de Bolivia (CEPSICC), esta prueba determina el nivel de asertividad que tiene el sujeto hacia algunas situaciones específicas de interacción con otras personas.

La administración de esta Escala es de forma individual, tiene una duración de 30 minutos se procede a dar la consigna e instrucciones a los sujetos para luego ser respondida.

La Escala de Asertividad EAS-4-RC (ADULTOS) cuenta con 50 ítems, presentados en afirmaciones que permiten al sujeto sentirse en situaciones específicas ante las cuales existen cuatro posibles respuestas. Las posibles respuestas, son de la siguiente manera:

1 = Me siento mal e incómodo cuando esto sucede

2 = Me siento ligeramente incómoda cuando esto sucede

3 = Me siento bien cuando esto sucede

4 = Me siento muy bien cuando esto sucede.

Para obtener los resultados se utilizan Índices de Referencia para la Evaluación de la “Escala de Asertividad” EAS-4-RC (ADULTOS), que muestran en cinco tipos de valores el resultado obtenido, a partir de la sumatoria de los puntajes parciales en uno general.

Estos índices son:

Ausente de 50 – 80 puntos

Con Déficit de 81 – 120 puntos

Buena de 121 – 150 puntos

Muy Buena de 151 – 180 puntos

Optima de 181 puntos en adelante.

Para la elaboración de la “Escala de Asertividad” EAS-4-RC (ADULTOS) se trabajó con una población baremo de 2.430 personas de ambos sexos, 1.200 mujeres y 1.230 varones. Tiene una validez de contenido por Evaluación externa, jueces expertos, e “item/objetivo”, además cuenta con un coeficiente Spearman de 0.89.

5.6.2. Escala de Evaluación de la Autoeficacia

Para la medición de la eficacia laboral, se utilizó la “Escala de Evaluación de la Autoeficacia” EAE- 2- RC (ADULTOS). Este instrumento permite que se determinen las dificultades que una persona experimenta en su vida diaria y por lo tanto establece en que grado su respuesta permite la interacción y un eficaz desenvolvimiento en diferentes ámbitos, como sería en este caso el laboral.

La “Escala de Evaluación de la Autoeficacia” EAE- 2- RC (ADULTOS), fue desarrollada y elaborada por el Dr. René Calderón Jemio, Director del Centro de Psicología Cognitivo-Comportamental de Bolivia (CEPSICC), esta prueba determina el nivel de autoeficacia para regular las respuestas que tiene el sujeto frente algunas situaciones específicas de interacción con otras personas.

La administración de esta Escala es de forma individual, tiene una duración de 30 minutos se procede a dar la consigna e instrucciones a los sujetos para luego ser respondida.

La “Escala de Evaluación de la Autoeficacia” EAE- 2- RC (ADULTOS), cuenta con 40 ítems, presentados como preguntas aplicadas a diferentes situaciones que pueden ser respondidas eligiendo cuatro posibles opciones, que tiene un valor de 0 a 6 puntos, de la siguiente forma:

1= Nada

3 = Muy poco

5 = En gran parte

7 = Muchísimo.

Para obtener los resultados se utilizan Índices de Referencia para la Evaluación de la “Escala de Evaluación de la Autoeficacia” EAE-2-RC (ADULTOS), que muestran en cinco tipos de valores el resultado obtenido, a partir de la sumatoria de los puntajes parciales en uno general.

Estos índices son:

Negativa hasta 80 puntos

Con Déficit de 81-120 puntos

Buena de 121-160 puntos

Muy Buena de 161-200 puntos

Óptima de 201 puntos en adelante.

Para la elaboración de la “Escala de Evaluación de la Autoeficacia” ÉAE-2.-RC (ADULTOS) se trabajó con una población baremo de 1.320 personas de ambos sexos, 620 mujeres y 700 varones. Tiene una validez de contenido por Evaluación externa, jueces expertos, e “item/objetivo”, además cuenta con un coeficiente Spearman de 0.81.

5.7. Procedimiento

5.7.1. Fase 1: Contacto inicial con la Organización

Durante esta etapa de la investigación se estableció relación con la Coordinadora General de CEPROSI, a quién se presentó la Propuesta para el Programa de Entrenamiento Asertivo dirigido al personal de la Organización.

La coordinadora estuvo de acuerdo con la investigación porque estaba convencida de que esta propuesta podría incrementar la eficacia del equipo de profesionales que trabajan como prestadores de servicios para la Organización.

Además presentamos una carta de Solicitud para investigación Psicológica al Director de CEPROSI Lic. Gastón Lobatón.

Posteriormente se efectuó una observación detallada de los sistemas internos de la organización para recoger experiencias, opiniones y demandas existentes en el personal, conociendo así las líneas que podrían ser reforzados en niveles individuales, grupales y de los sistemas de la organización dentro de los procesos de gestión en CEPROSI.

5.7.2. Fase 2: Primera Evaluación (Pre-test) con el grupo experimental y el grupo control

ETAPA 1

Para el grupo experimental se eligieron a todos los profesionales de CEPROSI, (13 personas) este grupo ya estaba conformado antes de la investigación decir, trabajamos con un grupo Intacto. Y para el grupo control se eligió a CECASEM, (12 personas) ambas organizaciones cuentan con un equipo de trabajo que promueve e impulsa el enfoque de género.

ETAPA 2

Después de asignar los grupos, se realizó la primera medición (pre-test) con la aplicación de los instrumentos al grupo control y al grupo experimental; Se administraron: la Escala de Asertividad EAS-4-RC (Adultos) y la Escala de Evaluación de la Autoeficacia EAE-2-RC (Adultos) ambas diseñadas por el Dr. René Calderón. El pre-test en ambos grupos se aplicó el mismo día, durante la mañana en CEPROSI y por la tarde en CECASEM.

5.7.3. Fase 3: Intervención mediante la Aplicación del Programa de Entrenamiento asertivo para incrementar la eficacia en el personal de CEPROSI

ETAPA 1

En esta etapa se realizó una explicación introductoria sobre el Programa de Entrenamiento Asertivo al equipo de profesionales de CEPROSI; se estableció una relación motivada por el interés del grupo de participantes y la investigadora.

Se acordó con el equipo de CEPROSI realizar las sesiones del programa de entrenamiento asertivo los días sábados, de Horas 10:00 a 11:30 considerando un total de ocho sesiones, con una frecuencia de una vez por semana y se concluiría todo el programa en dos meses. Iniciamos el programa de entrenamiento asertivo en la primera semana del mes de Junio.

ETAPA 2

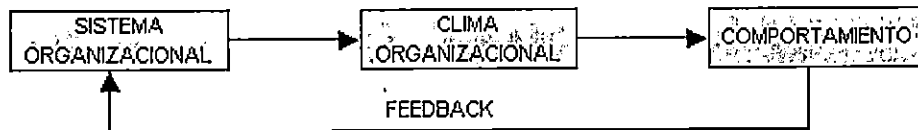
Inicio de la Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo en CEPROSI

5.7.3.1 Desarrollo de la Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo en CEPROSI

Mediante la aplicación de este programa psicológico buscamos poner en acción el pensamiento asertivo en los recursos humanos de la Organización; desarrollando una cultura de asertividad en el escenario laboral, descubrimos para los participantes los siguientes beneficios:

- Proveerá a los participantes de una forma nueva y práctica de aprender a mantenerse verbalmente a la altura, frente a los demás.
- Permitirá comenzar a comunicarse de manera más efectiva y productiva (feedback) con su equipo de trabajo; que significa mejorar el clima organizacional.
- En momentos de crisis, dará la posibilidad de expresarse de manera serena, directa y profesional, sin perder autocontrol o quedarse con la sensación de haber sido atropellado.
- Entrenará sobre como decir no o si de manera adecuada y responsable en función del sistema y la productividad organizacional.
- Enfocará el valor de una crítica constructiva, la importancia de aprender a dar disculpas asertivamente y a poder formular los deseos honestamente sin recurrir a la manipulación.
- Logrará mejores estrategias para solicitar y obtener el apoyo que se necesita para concluir tareas, es decir tendrá un impacto directo en el comportamiento de los equipos de trabajo de la organización.

- Consolidará la construcción de una imagen más profesional y confiable del personal de la organización.



5.7.3.2. Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo en CEPROSI

El Programa consistió en la aplicación de ocho sesiones de hora y media cada una, teniendo estas sesiones, con la frecuencia de una vez por semana los días sábados durante dos meses.

El programa se aplicó en ocho sesiones explicadas a continuación:

Primera sesión

Primera Fase del Programa (de Conceptualización)

Durante la primera sesión se estableció una relación cordial entre los participantes y la investigadora, nivelándose las expectativas iniciales. Se estimuló la creación de un clima favorable de confianza y aceptación grupal, con todo el equipo de CEPROSI. Se explicaron las acciones fundamentales que serían ejecutadas por los participantes durante el programa de entrenamiento asertivo facilitando la emergencia de motivaciones sustentadoras del proceso de actividad a desplegar.

Se realizó la exposición de: “*Los Estilos de Comportamientos Interpersonales*” y las características de la conducta asertiva mediante una Introducción sobre las características únicas que tiene una conducta asertiva, definiendo su concepto como un concepto complejo, pero muy útil y sobre todo con varios significados.

Se pretendió comprender mejor sus alcances como habilidad social, explicando que la asertividad es lo opuesto a una conducta agresiva o pasiva.

Posteriormente se hizo una explicación y observación de "*Los Derechos Asertivos*" mediante una exposición se facilitó el reconocimiento de la asertividad como una habilidad que permite expresar los propios intereses de manera honesta y confortable. Se definió la capacidad asertiva como una condición necesaria, en las situaciones laborales para tomar decisiones e iniciativas vitales. Se consideraron los derechos como competencias personales que facilitan el trabajo de equipo en las organizaciones como CEPROSI.

Segunda sesión

Desarrollamos el contenido correspondiente a "*Asertividad y Productividad Laboral*" al finalizar la explicación, se utilizó una Dinámica grupal con los participantes, denominada "Galería de Arte" aplicada a la situación actual de la organización. Nos permitió conocer los contenidos (hechos, opiniones, peticiones y límites) que muchas veces se encuentran en los estilos no verbales de comunicación, por lo que el material utilizado fueron impresiones gráficas que les facilitó expresar sus nociones personales del nivel de asertividad que existe actualmente en la organización.

La competencia de *equipos de trabajo* se tradujo en los procesos participativos de tomas de decisiones y con tareas compartidas y respondieron a través de los resultados del trabajo asignado durante la dinámica. Uno de las debilidades fundamentales como organización, observadas durante la tarea asignada fue: la habilidad *multifuncional (capacidad de diversificación)* en virtud de la cual cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas.

Tercera Sesión

Segunda Fase del Programa (de adquisición de habilidades y ensayo)

Utilizamos una Dinámica grupal sobre las cualidades personales, denominada *“El Cofre del Tesoro”* con todos los participantes del programa de entrenamiento, esta herramienta psicológica facilitó la manifestación del actuar asertivo en todos los miembros de la organización, y por consiguiente posibilitó un nivel aceptable de auto concepto, del mismo modo se incrementó el nivel de auto confianza, logrando una reducción de la necesidad de aprobación.

En esta sesión se posibilitó la autoevaluación del nivel de asertividad de cada participante durante el proceso comunicativo, apoyándonos en procesos perceptivos, en función de la imagen de cada uno proyecta en sí mismo y sobre los demás.

Se identificaron los principales problemas en la comunicación de los participantes a través de técnicas de evaluación.

Cuarta Sesión

Comenzamos desarrollando la exposición de: *“El perfil del Empleado ideal”*, se tomaron en cuenta las expectativas de la Organización cuando se piensa en cada empleado como el pilar y esencia de la Organización, y a partir de esa premisa fundamental, es que se entendió al ser humano como un sujeto complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no puede sustraerse de las necesidades e intereses de los profesionales que la conforman.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, por lo tanto, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, la cual proporciona amplias pistas que determinaran como será un comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Pero en el ambiente de trabajo existen otros factores que pueden determinar como será el comportamiento individual y colectivo, la cultura organizacional que corresponde al ambiente de la organización compromete al conjunto de valores, creencias, suposiciones y normas que comparten sus empleados. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Quinta Sesión

Explicamos de manera concreta las “*Competencias Personales para una Organización Asertiva*”, este contenido nos ayudó a describir un grupo de habilidades, valores y actitudes que le permiten a una persona responder a las demandas de su puesto de trabajo y de la Organización.

Se diseñaron para esta fase del programa *Ejercicios Individuales* con los miembros de la organización, el programa de entrenamiento utilizó el recurso de las habilidades asertivas aprendidas, como una peculiaridad innata apropiada para las personas que conforman la Organización. Es decir, definimos con todos los participantes los principales criterios para una conducta asertiva: intención, conducta, efectos y contexto laboral.

El aprendizaje del estilo de comportamiento interpersonal asertivo transcurrió de manera independiente con la guía de la investigadora. Se propiciaron las condiciones en diferentes momentos de la sesión y de este modo se garantizaron la formación de esquemas cognitivos necesarios que propicien la persistencia y utilización de los recursos personales de un nuevo repertorio asertivo. Se facilitaron la asimilación de conductas asertivas a partir de las actividades grupales e individuales.

Sexta Sesión

Tercera Fase del Programa (de aplicación y consolidación)

Se explicó el contenido correspondiente a “*Comunicación Asertiva*” donde aclaramos la función de la comunicación como un medio gracias al cual se unifican la actividad organizada. En CEPROSI la comunicación puede vincular a todo el equipo de trabajo para un propósito común. En un sentido más amplio, su objetivo fundamental es llevar a cabo el cambio influyendo sobre la acción en beneficio de la organización.

Se emplearon recursos y herramientas psicológicas durante el Taller de Comunicación asertiva, diseñado con “*Simulaciones Laborales*” esta actividad motivó en los participantes para la expresión asertiva de mensajes y contenidos que se practicaron en situaciones simuladas, sobre hechos y opiniones o peticiones que sean conflictivas o requieran de un nivel importante de asertividad.

Se trabajaron con técnicas para el estilo verbal y no verbal facilitando la comunicación de mensajes de forma asertiva apoyados con elementos como: contacto visual, volumen de voz, postura, expresión facial, gestos, distancia, habilidad para escoger el momento oportuno, fluidez y la capacidad de saber escuchar.

Séptima Sesión

Se describieron “*Técnicas verbales y conductuales para la comunicación asertiva en el trabajo*” se lograron proporcionar conocimiento para una capacitación en competencias inter-personales requeridas por las necesidades de la organización, sus beneficios podrían prolongarse a toda la vida laboral de los participantes, además pueden ayudar en el desarrollo de cada profesional para cumplir futuras responsabilidades.

Asimismo, durante esta fase del programa se aclaró que el entrenamiento asertivo es una opción personal que puede consolidarse en un estilo espontáneo, para encarar adecuadamente la superación de las dificultades o los nuevos retos.

Asimismo que cuando las personas se deciden a practicar y entrenarse, enseguida podrán apreciar cambios positivos en su entorno social y podrán ver disminuidos al estrés en sus actividades profesionales.

Octava Sesión

Concluimos la última sesión del programa con comentarios y aclaraciones que proporcionaron a los participantes *“Estrategias asertivas adicionales en situaciones laborales”*. Constituyó el momento de retroalimentación durante esta última sesión del programa se evaluó el nivel de aprendizaje de los participantes. En este momento se constataron si las acciones desplegadas para un comportamiento asertivo en los participantes habían logrado incrementar sus niveles de eficacia profesional.

Además se concretaron la efectividad de los procedimientos de facilitación y dinámicas de grupo empleados para estimular cambios en los niveles de asertividad de los participantes.

Se elaboró un balance con todo el equipo de participantes, al concluir las sesiones programadas y recogiendo opiniones y comentarios personales constatamos la efectividad del Programa de Entrenamiento diseñado. Además evaluamos el nivel de asertividad que manifestaron los participantes en cuanto a habilidades adquiridas durante el programa.

5.7.4. Fase 4: Segunda Evaluación (Post-test) con el Grupo Experimental y el Grupo Control

ETAPA 1

Al concluir con la Aplicación del Programa de Entrenamiento asertivo para incrementar la eficacia en el personal de CEPROSI, que fue el grupo experimental, se acordó con el equipo de la Organización responder a las escalas de medición después de una semana.

ETAPA 2

Se administró la segunda evaluación (post-test) que correspondió a los dos instrumentos utilizados en la investigación: la Escala de Asertividad EAS-4-RC (Adultos) y la Escala de Evaluación de la Autoeficacia EAE-2-RC (Adultos) ambas diseñadas por el Dr. René Calderón. El post-test en ambos grupos se aplicó el mismo día, durante la mañana en CEPROSI y por la tarde en CECASEM.

ETAPA 3

Se inició el proceso de tabulación de datos recopilados, tanto del grupo experimental como del grupo control.

CAPÍTULO VI

6. Resultados

Los resultados que se presentan a continuación derivan de acuerdo a las fases anteriormente descritas en el procedimiento de la Investigación. Se muestran los resultados de la evaluación del pre-test tanto al Grupo Experimental, como al grupo Control; los resultados de la intervención y finalmente los resultados del post-test, aplicado a ambos grupos, esto juntamente con la comparación e interpretación de la variación de resultados obtenidos en ambos grupos.

Para el análisis de la hipótesis de investigación, se utilizó principalmente la prueba de **Chi Cuadrado**, las expresiones utilizadas para este efecto son: Frecuencia Observada y Frecuencia Esperada.

6.1. Resultados de la Escala de Asertividad

Se evaluó la asertividad con la Escala de Asertividad EAS-4-RC (ADULTOS)

6.1.1. Grupo Experimental

Con los resultados de la Evaluación de los Niveles de Asertividad en el grupo Experimental que participó del *Programa de Entrenamiento Asertivo*, se estableció que en el pre-test tiene un puntaje promedio de **126 puntos** equivalente a un Nivel de Asertividad "**Buena**". (Cuadro1 y Cuadro2)

6.1.2. Grupo Control

En el pre-test de Asertividad del Grupo Control, el puntaje promedio es de **123 puntos** equivalente a un nivel de asertividad "**Buena**" no existió diferencia entre Pre-test y Post-test del grupo control es decir, no se constataron variaciones. (Cuadro1 y Cuadro2)

A continuación se explican con detalle el análisis de los datos realizados en tablas de *frecuencia observada y frecuencia esperada*:

CUADRO N° 1

FRECUENCIA OBSERVADA DEL GRUPO CONTROL DE ASERTIVIDAD Y GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO

| CONCEPTO | CON DEFICIT | BUENO | MUY BUENO | OPTIMO | TOTAL |
|--|-------------|----------|-----------|----------|-----------|
| GRUPO CONTROL DE ASERTIVIDAD | 8 | 4 | 0 | 0 | 12 |
| GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DEL PROGRAMA DE ASERTIVIDAD APLICADA | 5 | 5 | 2 | 1 | 13 |
| <i>TOTAL</i> | <i>13</i> | <i>9</i> | <i>2</i> | <i>1</i> | <i>25</i> |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo. 2008.

Se puede observar que en el *Grupo Control* existe una mayor frecuencia de sujetos *con déficit 67%* en sus niveles de asertividad. Por su parte, el *Grupo Experimental* cuenta con sujetos que tienen niveles de asertividad distribuidos entre *déficit 38%*, *bueno 38%* y *muy bueno 15%*. Entonces, se puede afirmar, que con seguridad la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo puede ser un recurso útil para mejorar el desempeño de los profesionales de ambas organizaciones.

CUADRO N° 2

FRECUENCIA ESPERADA DEL GRUPO CONTROL DE ASERTIVIDAD Y GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO

| CONCEPTO | CON DEFICIT | BUENO | MUY BUENO | OPTIMO | TOTAL |
|--|-------------|----------|-----------|----------|-----------|
| GRUPO CONTROL DE ASERTIVIDAD | 6,24 | 4,32 | 0,96 | 0,48 | 12 |
| GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DEL PROGRAMA DE ASERTIVIDAD APLICADA | 6,76 | 4,68 | 1,04 | 0,52 | 13 |
| TOTAL | 13 | 9 | 2 | 1 | 25 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo. 2008.

El anterior cuadro de datos representa la *Frecuencia Esperada*, es decir un referente calculado estadísticamente para la comparación entre ambos grupos (experimental y control). Son *Parámetros Estadísticos* asignados por los valores que corresponden a la prueba de "Chi Cuadrado".

HIPOTESIS:

H₀ = La proporción de personas del grupo control de asertividad y grupo experimental con pre test del programa de asertividad aplicada son iguales

H₁ = La proporción de personas del grupo control de asertividad y grupo experimental con pre test del programa de asertividad aplicada son diferentes

$$X^2 = \sum (|O_{ij} - E_{ij}| - 0,5)^2 / E_{ij}$$

Donde:

O_{ij} = Frecuencia observada de la i -esima fila y j -esima columna

E_{ij} = Frecuencia esperada de la i -esima fila y j -esima columna

Realizando operaciones de calculo del X^2 , se tiene:

$$X^2 = 0,254 + 0,007 + 0,220 + 0,001 + 0,235 + 0,007 + 0,203 + 0,001$$

$$X^2 = 0,929$$

$$v = (f - 1) * (c - 1)$$

$$v = (2-1) * (4-1)$$

$$v = 3$$

Donde:

f = Número de filas

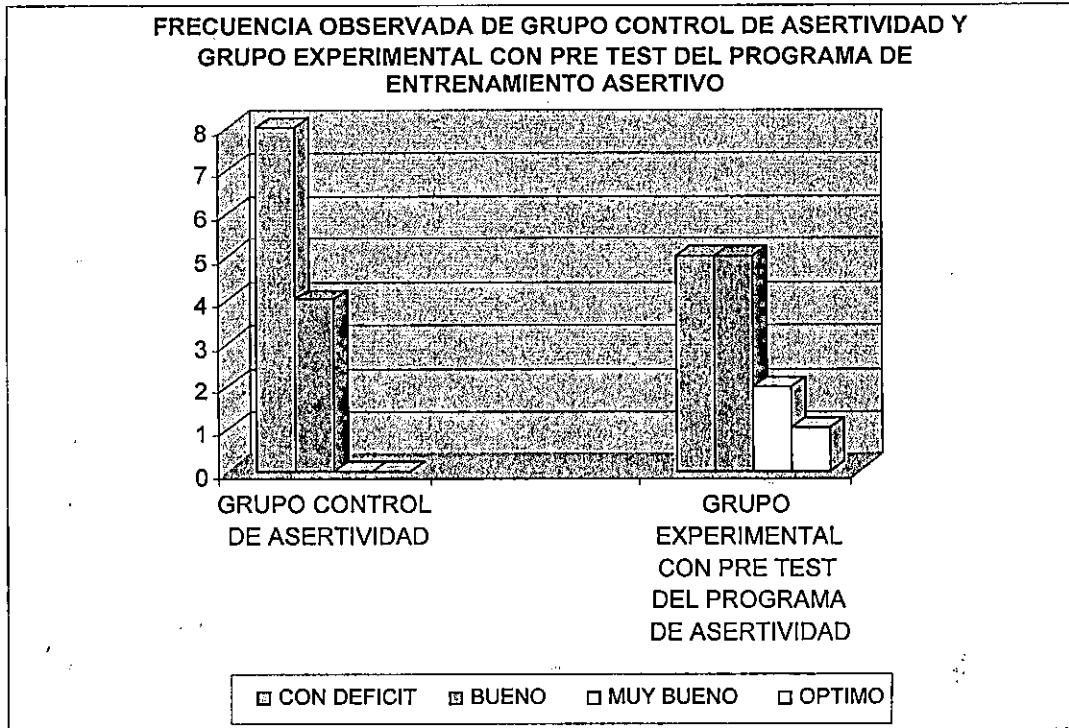
c = Número de columnas

$$X^2_{0,99} = 11,34$$

$$X^2_{0,95} = 7,81$$

$$X^2_{0,90} = 6,25$$

Gráfico N° 1



Conclusión: Se establece que la aplicación del pre test de asertividad tuvo su efecto respecto de las personas que forman el grupo control. Es decir se rechaza la H_0 que la proporción de personas del grupo de control y personas con pre test del programa de asertividad no son iguales

Descripción de los Resultados: Se puede observar que en 62% de los participantes del Grupo Control existe un *Déficit en la asertividad*, además no están presentes los niveles “Muy Bueno” y “Optimo” Del mismo modo, en el grupo experimental se indican “*Con Déficit*” 38% y “*Bueno*” 38% en los niveles de asertividad; ambos grupos tienen una demanda explícita en puntajes, para la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo

Grupo experimental y El Programa de Entrenamiento Asertivo

El Grupo Experimental que participó en el *Programa de Entrenamiento Asertivo*, obtuvo en el pre-test un puntaje promedio de *126 puntos* equivalente a un Nivel de Asertividad "*Buena*" y en el post-test el puntaje promedio para la asertividad es de *154 puntos* que corresponden a un nivel de asertividad "*Muy Buena*" (Cuadro 3 y Cuadro 4)

A continuación se presentan los cuadros correspondientes al análisis de datos (*Pre-test y Post-test*) del Grupo experimental, se explican sus niveles de *Asertividad* reforzados mediante el Programa de Entrenamiento Asertivo:

CUADRO N° 3

FRECUENCIA OBSERVADA DEL GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DE ASERTIVIDAD Y GRUPO EXPERIMENTAL CON POST TEST DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO

| CONCEPTO | CON DEFICIT | BUENO | MUY BUENO | ÓPTIMO | TOTAL |
|--|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| GRUPO EXPERIMENTAL DE PRE TEST DEL PROGRAMA DE ASERTIVIDAD APLICADA | 5 | 5 | 2 | 1 | 13 |
| GRUPO EXPERIMENTAL DE POST TEST DEL PROGRAMA DE ASERTIVIDAD APLICADA | 0 | 8 | 1 | 4 | 13 |
| TOTAL | 5 | 13 | 3 | 5 | 26 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo. 2008.

Se puede observar que en el *Grupo Experimental* después de la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo *no existen sujetos con déficit* en sus niveles de asertividad. Se incrementaron los sujetos con nivel *Bueno* 62 %, *Muy Bueno* 8% y *Óptimo* 30% de asertividad.

Entonces, se puede asegurar que la Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo en le Grupo Experimental ha resultado ser una técnica que ha facilitado el actuar, sentir y pensar de un modo asertivo en los participantes.

CUADRO N° 4

FRECUENCIA ESPERADA DEL GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DE ASERTIVIDAD Y GRUPO EXPERIMENTAL CON POST TEST DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO

| CONCEPTO | CON DEFICIT | BUENO | MUY BUENO | OPTIMO | TOTAL |
|--|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|
| GRUPO EXPERIMENTAL DE PRE TEST DEL PROGRAMA DE ASERTIVIDAD APLICADA | 2,5 | 6,5 | 1,5 | 2,5 | 13 |
| GRUPO EXPERIMENTAL DE POST TEST DEL PROGRAMA DE ASERTIVIDAD APLICADA | 2,5 | 6,5 | 1,5 | 2,5 | 13 |
| TOTAL | 5 | 13 | 3 | 5 | 26 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo. 2008.

El anterior cuadro de datos representa la *Frecuencia Esperada*, es decir un referente calculado estadísticamente para la comparación de ambos resultados (pre y post test) en el grupo experimental. Son *Parámetros Estadísticos* asignados por los valores que corresponden a la prueba de “Chi Cuadrado”.

HIPOTESIS:

H₀ = La proporción de personas con pre y post test del programa de asertividad aplicado son iguales

H₁ = La proporción de personas con pre y post test del programa de asertividad aplicado son diferentes

$$X^2 = \sum (|O_i - E_i| - 0,5)^2 / E_i$$

Donde:

O_{ij} = Frecuencia observada de la i -ésima fila y j -ésima columna

E_{ij} = Frecuencia esperada de la i -ésima fila y j -ésima columna

Realizando operaciones de cálculo del X^2 , se tiene:

$$X^2 = 1,600 + 0,154 + 0,000 + 0,400 + 1,600 + 0,154 + 0,000 + 0,400$$

$$X^2 = 4,308$$

$$v = (f - 1) * (c - 1)$$

$$v = (2-1) * (4-1)$$

$$v = 3$$

Donde:

f = Número de filas

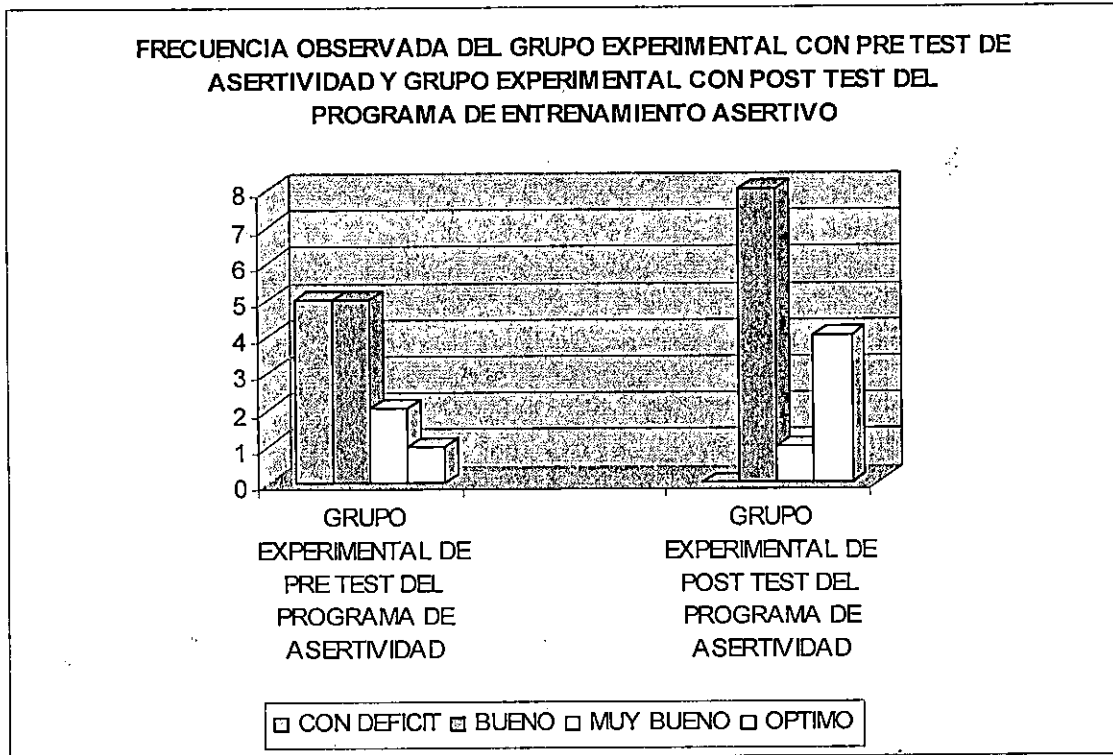
c = Número de columnas

$$X^2_{0,99} = 11,34$$

$$X^2_{0,95} = 7,81$$

$$X^2_{0,90} = 6,25$$

Gráfico N° 2



Conclusión: A un nivel del 90%, 95% y 99 % de confianza se establece la influencia al grupo experimental con el post test del programa de asertividad aplicada respecto del grupo experimental con pre test, por lo que se rechaza la H_0 , o sea hubo cambio significativo de la aplicación del post test del programa de asertividad respecto del grupo experimental de personas a la que se aplicaron el pre test de asertividad

Descripción de los Resultados: Después de la Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo y con la administración del post-test (Escala de Asertividad) se puede observar que no existen personas con déficit en sus niveles de asertividad, en cambio se *incrementaron* las personas con niveles de asertividad *“Buena”* 62% y *“Óptima”* 31 %

6.2. Resultados de la Escala de Eficacia Laboral

Se evaluó la Eficacia Laboral con la “Escala de Evaluación de la Autoeficacia” EAE- 2-RC (ADULTOS)

6.2.1. Grupo Experimental

Con los resultados de la Evaluación de los Niveles de Eficacia en el Grupo Experimental que participó del *Programa de Entrenamiento Asertivo*, se estableció que en el pre-test tiene un puntaje promedio de *213 puntos* equivalente a un Nivel de Eficacia “*Optima*” en algunos de los profesionales de la organización y en el post-test el puntaje promedio para la eficacia es de *232 puntos* que corresponden a un nivel de asertividad “*Optima*” en la mayoría del equipo de trabajo de CEPROSI.

6.2.2. Grupo Control

En el pre-test de Eficacia del Grupo Control, el puntaje promedio es de *212 puntos* equivalente a un nivel de Eficacia “*Optima*” no existió diferencia entre Pre-test y Post-test del grupo control es decir, no se constataron variaciones.

Grupo experimental y El Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar la Eficacia Laboral

A continuación se presentan las tablas correspondientes al análisis de datos del Post-test de *Asertividad* en el Grupo Experimental, además se explica el Pre-test de *Eficacia* y sus niveles reforzados mediante el Programa de Entrenamiento Asertivo:

CUADRO N° 5

FRECUENCIA OBSERVADA DELGRUPO EXPERIMENTAL CON POST TEST DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ASERTIVO Y GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DE EFICACIA

| CONCEPTO | BUENO | MUY BUENO | OPTIMO | TOTAL |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|
| GRUPO EXPERIMENTAL CON POST TEST DEL PROGRAMA DE ASERTIVIDAD APLICADA | 8 | 1 | 4 | 13 |
| GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DE EFICACIA | 1 | 2 | 10 | 13 |
| TOTAL | 9 | 3 | 14 | 26 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo. 2008.

Se puede observar que en el *Grupo Experimental* después de la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo existe una mayor frecuencia de sujetos con mejores niveles de Eficacia en comparación con el Pre test. En otras palabras la *Eficacia Laboral* presenta importantes puntajes incrementados, un previo nivel *Bueno 62%* se ha transformado en *Óptimo77%*, lo que se traduce en un mejor desempeño en el equipo de la Organización.

Donde:

O_{ij} = Frecuencia observada de la i -ésima fila y j -ésima columna

E_{ij} = Frecuencia esperada de la i -ésima fila y j -ésima columna

Realizando operaciones de cálculo del X^2 , se tiene:

$$X^2 = 2,000 + 0,000 + 0,893 + 2,000 + 0,000 + 0,893$$

$$X^2 = 5,786$$

$$v = (f - 1) * (c - 1)$$

$$v = (2-1) * (3-1)$$

$$v = 2$$

Donde:

f = Número de filas

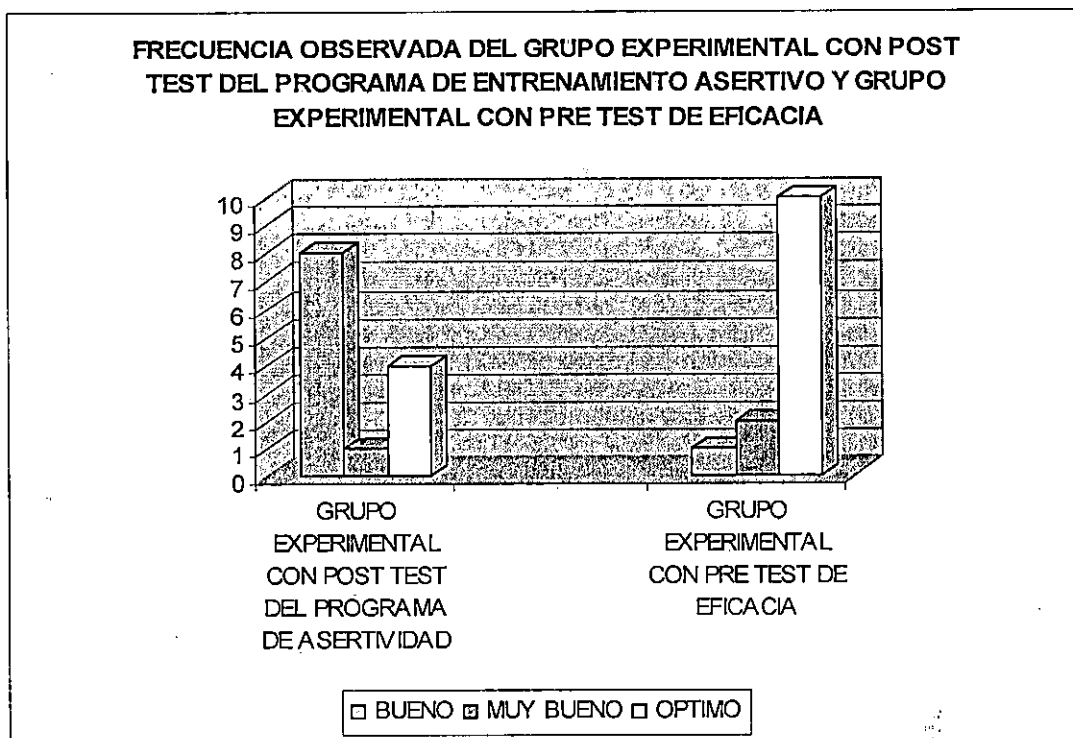
c = Número de columnas

$$X^2_{0,99} = 9,21$$

$$X^2_{0,95} = 5,99$$

$$X^2_{0,90} = 4,61$$

Gráfico N° 3



Conclusión: A un nivel del 95% y 99 % de confianza se establece la influencia de la aplicación al grupo experimental con post test de eficacia respecto del grupo experimental con post test del programa de asertividad aplicado, por lo que se rechaza la H_0 . O sea, hubo un cambio significativo del grupo experimental con post test del programa de asertividad.

Descripción de los Resultados: Después de la *Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo* se logró establecer los niveles de *Asertividad* entre “Buena” 62% y “Óptimo” 31% que se entienden como un notable signo de aprovechamiento y efectividad del programa. Con la administración del pre-test para determinar los niveles de Eficacia se puede observar que las personas presentan un nivel “Óptimo” 77% en la *Eficacia Laboral*.

Grupo Experimental y sus niveles incrementados de Eficacia Laboral

Finalmente se requiere explicar los niveles de eficacia laboral incrementados; fueron evaluados mediante el *Pre-test y el Post-test*, se aclaran a continuación los puntajes de *Eficacia Laboral* del Grupo Experimental que participó en el Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar su eficacia laboral como Organización:

CUADRO N° 7

FRECUENCIA OBSERVADA DEL GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST EFICACIA Y GRUPO EXPERIMENTAL CON POST TEST DE EFICACIA

| CONCEPTO | BUENO | MUY BUENO | ÓPTIMO | TOTAL |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|
| GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DE EFICACIA | 1 | 3 | 9 | 13 |
| GRUPO EXPERIMENTAL CON POST TEST DE EFICACIA | 0 | 1 | 12 | 13 |
| TOTAL | 1 | 4 | 21 | 26 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo. 2008.

Se puede observar que en el *Grupo Experimental* existe una significativa frecuencia mayor de sujetos con niveles Óptimos de Eficacia Laboral. Vale decir que, el Grupo de participantes del Programa de Entrenamiento Asertivo cuenta con sujetos que realmente han incrementado sus niveles de Eficacia Laboral. En el pre-test se obtuvieron niveles de *Bueno 8%*, *Muy Bueno 23%* y *Óptimo 69%* distribuidos entre todos los profesionales; después de la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo, *los participantes han logrado obtener un nivel de Eficacia Laboral Óptimo 92%*, lo que facilita en la investigadora la conclusión de aceptar de la hipótesis.

CUADRO N° 8

FRECUENCIA ESPERADA DEL GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DE EFICACIA Y GRUPO EXPERIMENTAL CON POST TEST DE EFICACIA

| CONCEPTO | BUENO | MUY BUENO | OPTIMO | TOTAL |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|
| GRUPO EXPERIMENTAL CON PRE TEST DE EFICACIA | 0,5 | 2 | 10,5 | 13 |
| GRUPO EXPERIMENTAL CON POST TEST DE EFICACIA | 0,5 | 2 | 10,5 | 13 |
| TOTAL | 1 | 4 | 21 | 26 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos del trabajo de campo. 2008.

El anterior cuadro de datos representa la *Frecuencia Esperada*, es decir un referente calculado estadísticamente para la comparación de ambos resultados (pre y post test) en el grupo experimental. Son *Parámetros Estadísticos* asignados por los valores que corresponden a la prueba de “Chi Cuadrado”.

HIPÓTESIS

H_0 = La proporción de personas con pre test y post test de eficacia son iguales

H_1 = La proporción de personas con pre test y post test de eficacia son diferentes

$$X^2 = \sum (|O_i - E_i| - 0,5)^2 / E_i$$

Donde:

O_{ij} = Frecuencia observada de la i -esima fila y j -esima columna

E_{ij} = Frecuencia esperada de la i -esima fila y j -esima columna

Realizando operaciones de calculo del X^2 , se tiene:

$$X^2 = 0,000 + 0,125 + 0,095 + 0,000 + 0,125 + 0,095$$

$$X^2 = 0,440$$

$$v = (f - 1) * (c - 1)$$

$$v = (2-1) * (3-1)$$

$$v = 2$$

Donde:

f = Número de filas

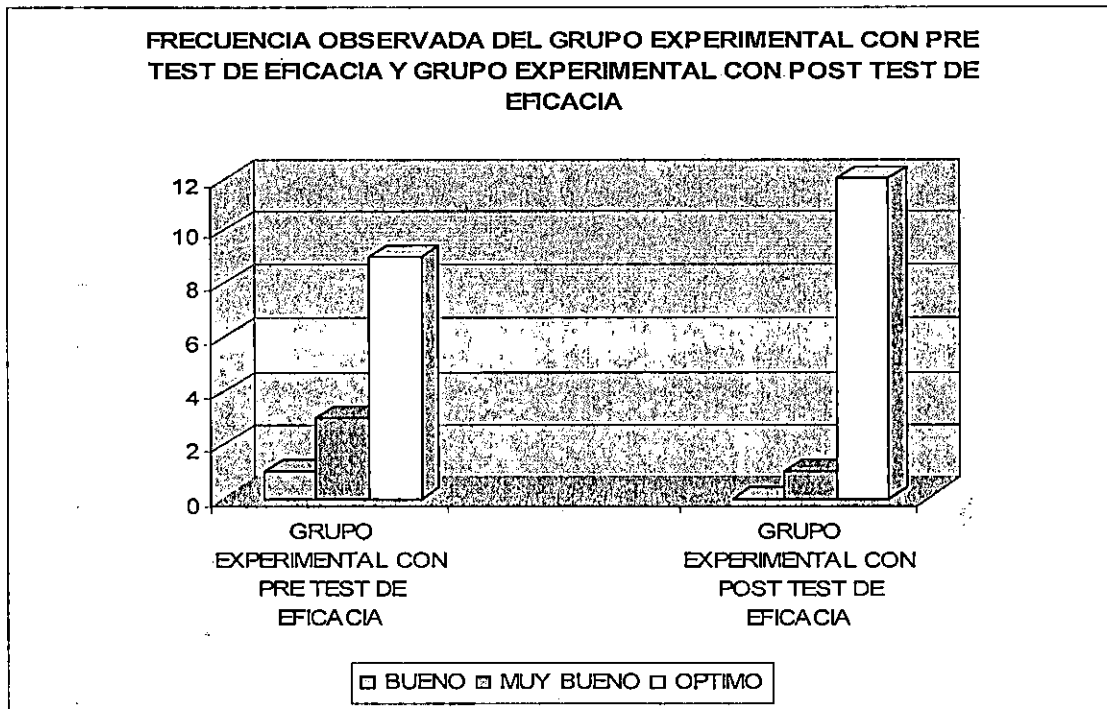
c = Número de columnas

$$X^2_{0,99} = 9,21$$

$$X^2_{0,95} = 5,99$$

$$X^2_{0,90} = 4,61$$

Gráfico N° 4



Conclusión: De acuerdo a los resultados obtenidos se establece cambios en el grupo experimental con el post test de eficacia, por lo que se rechaza la H_0 . Vale decir, la aplicación del post test de eficacia respecto del grupo experimental con pre test de eficacia del programa de asertividad tuvo su efecto. O sea, hay dependencia de un grupo respecto del otro.

Descripción de los Resultados: El Programa de Entrenamiento Asertivo ha incrementado los niveles de *Eficacia Laboral* en CEPROSI; porque se puede observar en el grafico menor frecuencia de personas con un nivel de Eficacia simplemente “Buena” 8% o “Muy Buena” 23%, sino “Optima” 69% que significa *mayores puntajes* en las personas con nivel “Optimo” 92% de Eficacia Laboral que participaron del Programa de Entrenamiento Asertivo. En conclusión se infiere que *la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo en CEPROSI fue efectiva* en términos psicológicos; en síntesis; logró su propósito que supone elevar los niveles de eficacia laboral actualmente existentes en la Organización.

6.3. Resultados de la Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo en CEPROSI

El Programa de Entrenamiento Asertivo, considerado como la aplicación de la inteligencia emocional al escenario de las organizaciones, se está imponiendo cada vez con más fuerza dentro del mundo laboral. Hablamos de un nuevo concepto que define el trabajo no sólo como un medio para ganarse la vida y conseguir cierto grado de seguridad y estabilidad, sino como una actividad que forma parte de la persona y es capaz de despertar todo su interés.

Por ello, la inteligencia emocional en el trabajo, adiestrada mediante el programa aplicado, es una herramienta que facilita a las personas, la posibilidad de interactuar con el mundo teniendo en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación laboral.

La Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo en CEPROSI nos demostró mucho interés en el equipo de participantes de la Organización, es decir la asistencia y motivación de los profesionales fue del 95%, que podemos entender como un factor importante para lograr efectividad del Programa.

Las tareas y material de apoyo (lecturas y ejercicios) para la casa y las prácticas durante las ocho sesiones que abarcó el programa tuvieron un cumplimiento apreciable del 90%, demostró el grado de motivación y compromiso sobre la importancia de la práctica de la asertividad en la organización, mediante la participación del programa de Entrenamiento.

Las sesiones efectuadas para al aplicación del Programa de Entrenamiento asertivo duraron hora y media cada una; fueron en total ocho, abarcaron dos meses; correspondientes al mes de Junio y Julio de 2008.

La comparación de los datos estadísticos del grupo experimental y control en el pre-test y post-test se puede ver en los cuadros y gráficos de resultados en el Capítulo VI.

Como un resultado general de la aplicación del programa de entrenamiento asertivo en CEPROSI, se *incrementó la eficacia*, a nivel individual, por área y en todo el sistema de la Organización.

En cambio en la organización CECASEM considerada el grupo control, debido a que no recibió la aplicación del Programa de Entrenamiento, sus niveles de Asertividad y Eficacia en el Pre test, como también en el post-test fueron similares.

Sustentados por los datos estadísticos, podemos inferir que la aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo en CEPROSI, se convirtió en la variable independiente que tuvo efecto sobre la variable dependiente que fue la eficacia laboral.

En definitiva, se puede afirmar que la aplicación de un programa de entrenamiento asertivo en la organización CEPROSI, basado en los principios que corresponden a una perspectiva de la inteligencia emocional en un equipo de trabajo, determina la capacidad potencial que dispone cada persona para adquirir ciertas habilidades prácticas denominadas competencias emocionales.

Estas competencias emocionales en sí, demuestran hasta qué punto una persona ha sabido o podido trasladar ese potencial (inteligencia emocional) a las acciones de su vida cotidiana, y en lo que compete al curso más específicamente a su entorno o ambiente laboral.

Los objetivos que se plantearon durante la aplicación del programa de entrenamiento asertivo, tuvieron el propósito de reeducar la inteligencia emocional en los participantes, esto puede entenderse a partir de elementos como:

- **Confianza:** La sensación de dominar y controlar el propio cuerpo, la propia conducta y el propio mundo. La sensación de que se tienen muchas posibilidades de éxito en lo que se decida emprender.
- **Intencionalidad:** El deseo y la capacidad de lograr algo y de actuar en consecuencia. Esta habilidad esta ligada a la sensación y capacidad de sentirse competente, de ser eficaz.
- **Autocontrol:** La capacidad de modular y controlar las propias acciones en una forma apropiada; la sensación de control interno.
- **Relación:** La capacidad de relacionarse con los demás, una capacidad que se basa en el hecho de comprender a los demás y ser comprendidos por ellos.
- **Capacidad de comunicar:** El deseo y la capacidad de comunicar verbalmente ideas, sentimientos y conceptos con los demás. Esta capacidad exige la confianza en los demás y el placer de relacionarse con ellos.
- **Cooperación:** La capacidad de armonizar las propias necesidades con las de los demás en las actividades grupales.

Mediante el entrenamiento Asertivo se hace posible la 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. Las personas tienen que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos.

La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

CAPÍTULO VII

7. Conclusiones y Recomendaciones

El valor de un Programa de Entrenamiento Asertivo esta en que predice el nivel en que las aplicaciones de asertividad en los recursos humanos de una organización añadan un valor de carácter eficaz a los resultados del presente nivel de distribución de rendimiento y productividad.

7.1. Conclusiones

El Programa de Entrenamiento Asertivo aplicado en CEPROSI, permitió incrementar la Eficacia Laboral considerablemente en los diferentes niveles siendo estos: individual, por área y en todo el sistema de la Organización.

Se puede entender claramente que el objetivo general de esta investigación, se ha cumplido de manera efectiva y satisfactoria. Del mismo modo, se comprobó la relación presente entre los niveles de Asertividad y Eficacia laboral en los profesionales de CEPROSI.

También se estableció mediante los datos revelados por el análisis estadístico de esta investigación, que a *mayor Entrenamiento Asertivo mejores niveles de Eficacia Laboral* como organización.

Asimismo, se debe especificar que a partir de la Aplicación del Programa de entrenamiento asertivo se logró ampliar el repertorio de habilidades sociales (conductas asertivas) mediante contenidos como: “*Asertividad y Productividad Laboral*” y “*Competencias Personales para una Organización Asertiva*”, facilitados para el equipo de profesionales de la Organización, donde se alcanzaron los propósitos de cada contenido programado en el desarrollo diseñado para el entrenamiento asertivo y su aprovechamiento en los participantes.

Se abarcaron temas como: “*El perfil del Empleado ideal*”, “*Comunicación Asertiva*” y se facilitaron “*Técnicas verbales y conductuales para la comunicación asertiva en el trabajo*” que apoyaron la consolidación de los recursos asertivos necesarios para desenvolverse en el escenario laboral.

Igualmente se consideró perfeccionar “*Estrategias asertivas adicionales en situaciones laborales*”, garantizando su manejo correcto a través de “*Simulaciones Laborales*” empleadas durante El Entrenamiento asertivo, debido a que representan para todo el equipo de CEPROSI: un avance directo que apoya la puesta en práctica de todo el repertorio asertivo aprendido durante el Programa.

La Aproximación Psicológica al espacio de las Organizaciones, en este caso CEPROSI, mediante el Programa de Entrenamiento Asertivo, alcanzó las siguientes líneas de mejoramiento a nivel equipo de trabajo en la Organización:

- En el grupo experimental la asertividad es practicada como una habilidad que consiste en crear las condiciones que permitan conseguir todos y cada uno de los objetivos personales e institucionales.
- Para los participantes del Entrenamiento Asertivo la práctica correcta de habilidades asertivas han facilitado la afirmación de la eficacia laboral y la integración social.
- Los Profesionales de la Organización entienden a la asertividad como una herramienta que aún en el caso de no obtener la respuesta deseada por parte del interlocutor, siempre producirá los efectos de un trabajo personal bien hecho, entre ellos, el respeto por uno mismo.

- Al explicarse los derechos asertivos los participantes de programa, percibieron que todo ser humano tiene derecho a ser quien es y a expresar lo que piensa y siente. Cuando esto se hace de forma asertiva se asegura el máximo respeto por los demás y por uno mismo.
- En la Organización del grupo experimental, se fomenta la comunicación con un estilo asertivo de conducta que permite comunicar tranquila y eficazmente cuál es la propia postura y ofrece información sobre cómo se podría considerar adecuado que los demás actuasen en un futuro.
- En los participantes del Entrenamiento Asertivo se comprendió que la persona que practica una conducta asertiva, se percibe como eficaz al sentirse capaz de hacer aquello que cree y desea hacer. Por todo ello, un estilo asertivo permite conservar una relación de confianza con los otros, y de otro lado, la autoestima.
- Del mismo modo señalamos con el grupo experimental que la asertividad puede reforzarse o debilitarse según el desarrollo social.

Por su parte los niveles de *Eficacia Laboral* incrementados mediante el programa de entrenamiento asertivo han contribuido al equipo de la Organización en:

- Los participantes del Entrenamiento asertivo tienen la convicción de ser capaces de producir el resultado esperado por la organización, vale decir, que tienen la confianza básica en creer que se puede hacer lo que se necesitaría hacer, para conseguir los objetivos en la medida en que el éxito dependa de si mismos.
- En el grupo experimental se ha especificado que el factor principal de la eficacia es la auto-actualización, esto permite la realización personal y facilita la expresión de valoraciones personales. Cuando existe convicción en el trabajo que se hace; cada persona es capaz de pensar, de juzgar, de conocer y de corregir los propios errores. Confiando en las propias capacidades y habilidades basadas en los éxitos y logros pasados.

- La aplicación del Programa de Entrenamiento explica, el hecho de crear un sistema de Organización mas eficaz, alcanza las prácticas del aprendizaje, la adaptación y la mejora continuos. Además simplifica el reconocimiento de los problemas que pueden existir en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupalo u organizacional.
- En los participantes del entrenamiento asertivo la Eficacia Laboral logra una visión de conjunto, mejora el trabajo en equipo y mediante las conductas asertivas que acompañan este elemento de desarrollo, se facilitan las negociaciones intergrupales, además se vuelven mas fluidas las comunicaciones, permitiendo superar la resistencia al cambio y mejorando los niveles de calidad, eficiencia y productividad en la organización.
- Para los profesionales de la Organización la conducta eficaz difundió las metas y simplificó los planes para lograr dichas metas. Los recursos humanos están eficazmente organizados, por lo tanto se orienta y crea un clima que incentiva y además controla el desempeño de sus integrantes.
- Los niveles de eficacia laboral incrementados en el Grupo experimental consiguieron la participación y compromiso de todos los miembros de la Organización. Asimismo se sienten responsables de los resultados logrados, porque tienen claridad en sus objetivos como equipo, también se comunican en un clima abierto y confiable, utilizando su talento y creatividad en beneficio de la organización.

El verdadero talento humano se relaciona con el modo de relacionarnos con nosotros mismos y con los demás, un profesional eficaz depende de tres conjuntos de habilidades fundamentales: Habilidad técnica, habilidad conceptual y habilidad humana, estas le ayudan a establecer “confianza y respeto mutuos y también una cierta calidez para una relación positiva con todo su equipo de trabajo” (Goleman, 2001, p.133).

Finalmente, después de analizar los alcances obtenidos por el grupo experimental, correspondiente a los profesionales que participaron en la aplicación del programa de entrenamiento asertivo, podemos concluir que:

- La asertividad es una habilidad que consiste en crear las condiciones que permitan conseguir todos y cada uno de los objetivos propuestos por cada individuo, la falta de ésta crea fobia social la cual le da a otros una autoridad desmesurada y es excesivamente autoexigente, pero en cambio la práctica correcta de habilidades asertivas puede devolver el sentimiento de auto eficacia y la integración social, ya que todo ser humano tiene derecho a ser quien es y a expresar lo que piensa y siente.
- Una conducta asertiva facilita un flujo adecuado de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una solución a los posibles problemas laborales que vayan surgiendo en el día a día. Dichos problemas saltan a la luz y si se han transmitido de forma asertiva, surgen diversas alternativas y puntos de vista al respecto, permitiendo una resolución más razonable del problema.
- Las habilidades asertivas corresponden a una visión y forma de comunicación-relación de gran importancia para las organizaciones, ya que proporciona recursos y estrategias para que cada uno de los componentes del sistema laboral se vean beneficiados por la construcción de soluciones y posibilidades.
- A través de este Programa de Entrenamiento Asertivo, los participantes lograron disponer de información básica en cuanto a los recursos y estrategias básicas para relacionarse exitosamente consigo mismos y con su entorno. Desde esta perspectiva, la comunicación es relación (y viceversa) y el centro de este proceso en continua construcción es el binomio: individuo-sistema.

- Los sistemas de gestión de calidad (desempeño eficaz) 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.
- 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.
- 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.

7.1.1. Limitaciones en el sistema de organización del Grupo Experimental

Uno de los principales factores negativos observados durante la primera fase de la investigación es el **conflicto** que corresponde a una situación que se origina cuando las necesidades particulares de cada grupo o miembro de la organización empiezan a prevalecer sobre la de los demás grupos o miembros y se genera un ambiente de competencia donde se busca satisfacer las metas particulares sin considerar en que grado afecta las metas de otros miembros o grupos de la organización.

El *Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar la Eficacia Laboral en CEPROSI*, consideró permanentemente brindar conocimientos, que luego permitan a los participantes desarrollar su trabajo y puedan ser capaces de resolver problemas interpersonales que se presenten durante su desempeño, pero a su vez se intentó especificar los niveles y sistemas de conflicto en la organización que requieren mejoramiento en la institución.

Fueron detectados las siguientes cuatro formas básicas de conflictos

- **Conflicto de Metas:** manifestado cuando los resultados son incompatibles preferidos o deseados. Incluye inconsistencias entre los valores y las normas de la persona o del grupo y las exigencias o metas asignadas por los niveles más altos de la organización. La incompatibilidad de metas se refiere al grado hasta el que las metas de una persona o grupo están reñidas con la capacidad de lograrlas.
- **Conflicto Cognoscitivo:** se refiere a las ideas y opiniones incompatibles en niveles intrapersonales de una persona o entre personas.
- **Conflicto Afectivo:** se refiere a sentimientos y emociones incompatibles en el ambiente interno de una persona o entre personas.
- **Conflicto de Procedimiento:** se refiere al hecho de que las personas difieran en cuanto al proceso para resolver un asunto.

También se observaron los diferentes tipos de conflictos organizacionales:

A nivel individual:

- **Frustración:** se produce el fracaso en la obtención de metas deseadas por el individuo.
- **Conflicto de Intereses:** cuando desea alcanzar algo que tiene tanto aspectos positivos como negativos:
- **Atracción-Atracción:** el individuo está forzado a elegir entre dos situaciones que ofrecen aspectos positivos pero que son excluyentes, o sea, al momento de escoger una se está renunciando automáticamente a los beneficios que brindaba la otra opción.
- **Evasión-Evasión:** las dos opciones que se ofrecen al individuo no reportan ningún tipo de beneficios y se verá forzado a elegir la menos negativa.
- **Atracción-Evasión:** el individuo desea alcanzar un objetivo concreto, pero la obtención de éste le generará cierto daño.
- **Conflicto de Papeles:** la persona recibe mensajes incompatibles acerca del comportamiento adecuado para un tipo de papel (función dentro de la organización).

A nivel organizacional:

- **Conflictos Funcionales:** es la confrontación grupal dentro de la organización que aporta mejoras y beneficios a favor de la misma.
- **Conflictos Disfuncionales:** son confrontaciones intergrupales que en vez de beneficiar a la organización le impiden un buen desempeño. Suelen tener un impacto negativo en los individuos, grupos y organizaciones.
- **Incongruencia de status:** la organización asigna tareas al personal sin tomar en cuenta la concordancia entre el grado de preparación del empleado con la habilidad que se requiere para ejecutar dichas tareas, o la asignación de elementos simbólicos del status que denota cierta posición dentro de la estructura de la organización.
- **Resistencia al cambio:** los individuos se resisten al cambio porque éste los asusta y tienen el prejuicio de que éste representa una amenaza.

Sin embargo ninguno de los anteriores formas básicas de conflictos, representarán una amenaza para la Organización, las consecuencias del conflicto van a depender de los distintos puntos de vista:

- **Punto de Vista Positivo:** el conflicto puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución conducen a un resultado constructivo del problema como organización.
- **Punto de Vista Negativo:** el conflicto también presenta efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas y agota los recursos, en particular, tiempo y dinero; también afecta en forma negativa el bienestar psicológico de los empleados y ocasiona estrés.
- **Punto de Vista Equilibrado:** a veces el conflicto es deseable y otras es destructivo. Aunque es posible evitar y reducir algunos conflictos, otros deben resolverse y manejarse de manera apropiada. El punto de vista equilibrado toma en consideración las consecuencias del conflicto, que oscilan desde resultados negativos hasta positivos.

7.2. Recomendaciones

El entrenamiento asertivo es una opción estrictamente personal, que puede garantizar la consolidación de un estilo espontáneo para encarar adecuadamente la superación de las dificultades o los nuevos retos.

Las personas que deciden practicar y entrenarse; enseguida podrán apreciar cambios positivos en su entorno social y podrán ver disminuir el estrés en sus actividades profesionales. Sin embargo es muy importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones psicológicas:

- Conocernos a nosotros mismos es un paso importante, para identificar nuestros problemas y solucionarnos, evaluar nuestra autoestima y confianza es importante para empezar a tener una conducta asertiva tanto con los demás como con nosotros mismos.
- Quitar el miedo al fracaso en nuestra mente es un principio valioso, para realizar nuestras labores sin freno ni temor, centrándonos enfáticamente en los objetivos y metas propuestos, esto es tener conducta asertiva
- En situaciones en que se pone de manifiesto un conflicto de intereses, ocasionar las mínimas consecuencias negativas para uno mismo, para el otro, y para la relación, es muestra de que se esta dominando la asertividad.

- Sería ingenuo pensar que aplicando un estilo asertivo se obtendrán todos los propósitos que uno cree justos. Lo cierto, es que no todas las personas dirigen su conducta a entenderse con todos y cada uno de los que configuran su círculo social, por lo cual una posición asertiva aunque no de los resultados deseados, dará una ventaja emocional para enfrentar a la gran variedad de personas con las que se interactúan, a su vez se desarrolla el criterio necesario para entenderlas y analizarlas.
- Hay muchas técnicas para ser asertivo, todo es cuestión de cómo y cuando saber usarlas, se deben manejar las distintas situaciones desde distintos enfoques dependiendo de nuestros intereses, para expresarnos sin agredir ni ser agredidos.
- Reconocer que partimos de la premisa que no podemos ofrecer aquello que no poseemos, por ello, esta estrategia de aprendizaje (Entrenamiento asertivo) se basa en el desarrollo individual de flexibilidad personal, capacidad de autogestión y compromiso para asumir la Calidad y la Excelencia como un camino y hacer de nuestro trabajo diario un proyecto de vida.
- Para los futuros Programas de Entrenamiento Psicológicos en los espacios de las organizaciones, se recomienda considerar la asertividad como una herramienta altamente efectiva en la mediación de conflictos interpersonales. La resolución de conflictos laborales requiere un estilo personal asertivo que resuelva y en otros casos evite la confrontación de intereses. Se trata de gestionar hoy (prevenir) para asegurar la satisfacción laboral en las personas mañana; evitando las situaciones agresivas o la dejadez pasiva.

- Asimismo dentro de las acciones de prevención, se puede definir como un elemento primordial para la autorregulación del comportamiento, consolidar niveles de autonomía personal y adaptación al medio social. Vale decir, que la autorregulación del comportamiento nos permite mantener el equilibrio interno psicológico personal. A su vez desarrollar esta capacidad permitirá evitar el estrés laboral, mas conocido como el síndrome de “burnout”
- La conducta asertiva, que puede incrementarse mediante un aprendizaje (un entrenamiento) permite resolver los conflictos y disminuir el estrés en las personas dentro de un escenario laboral. En otras palabras, puede prevenir el síndrome de “burnout” que corresponde a una fase avanzada de estrés laboral que puede llegar a desarrollar una incapacidad total, en las personas, para volver a trabajar. El trabajador se da cuenta de que algo no funciona en su trabajo, algo falla a nivel organizativo. Según expertos, al individuo le invade un sentimiento de fracaso y sufre síntomas ansiosos y depresivos, incluso llega a creer que tiene problemas físicos. Con el paso del tiempo y por sí mismo no se soluciona el problema. El desarrollo de este síndrome es cíclico. El “burnout” afecta sobre todo a profesionales cuya labor está basada en el trato directo con otras personas.
- La ventaja de mejorar personalmente las habilidades asertivas radica en el hecho de resolver los conflictos sin ocasionar otros trastornos secundarios. El estilo asertivo actúa a favor de los propios intereses sin sentirse culpable pero atiende también a los intereses contrarios hasta encontrar un punto de encuentro; media y negocia con todas las partes implicadas. Así, gracias a un entrenamiento asertivo se puede desarrollar un comportamiento auto regulador adaptándose progresivamente al medio laboral y a las circunstancias reales de los problemas.

- El entrenamiento asertivo permite reducir el estrés y enseña a defenderse de forma legítima sin agredir ni ser agredidos. Es un procedimiento personal que aborda la solución de los conflictos laborales uno a uno, empezando por los mas sencillos para culminar el proceso con a resolución de los mas complejos. A medida que aumenta el nivel de asertividad se observa un incremento en la defensa cordial de los propios intereses y una disminución del estrés laboral. Es un recurso psicológico que facilita la mejora de la conducta permitiendo actuar en el entorno social con un estilo adecuado. No se trata, de forzar a cambiar el entorno, sino de mejorar la inter-relación personal, la comunicación con él y dejar que este cambie por si solo.
- El sistema de las organizaciones es un sistema que no puede resolver todos los problemas de forma inmediata y necesita un tiempo progresivo de aplicación. Hay que seguir un entrenamiento personalizado y avanzar paso a paso según un orden preciso. Si se sigue el sistema de entrenamiento propuesto en esta investigación, el individuo puede garantizarse a mediano plazo la solución de un porcentaje importante de problemas y, lo que quizás es más importante, consolidar una respuesta adecuada ante los nuevos retos.

Bibliografía

- Aguila, J. (1990). Técnicas de Investigación. Perú: San Marcos.
- Babbie, E. (1996). Manual para la práctica de la investigación social. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Barragán Rossana (2001). Formulación de Proyectos de Investigación: Guía de procedimientos básicos para la formulación de un Proyecto de Investigación. La Paz: Fundación PIEB.
- Branden, N. (1994). Los seis pilares de la Autoestima. España: Piados.
- Buendía, José (1998). Estrés laboral y Salud. Madrid, Biblioteca Nueva.
- Caballo, V. (1993). Manual de técnicas para la modificación de la conducta. España: Siglo XXI
- Campbell, DT. & Stanley, J. (1963/1970). Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. Buenos Aires: Amorrónu.
- Carballo, V. E. y Buela, G. (comp.), Manual de Psicología Clínica. Madrid, Siglo XXI.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Goldstein, A. (1973). Habilidades Sociales y autocontrol. Madrid: Martínez Roca.
- Goleman D., Cherniss C. (2005) Inteligencia Emocional en el trabajo. Barcelona: Kairos.
- Goleman, D. (2000). Inteligencia Emocional. Buenos Aires: Printing Books.
- Goleman, D. (2006) Inteligencia Social. Barcelona: Cairos.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, M. (1996). La asertividad y la psicología clínica. España: Santo Tomás.
- Hidalgo, A. (1996). Programa de entrenamiento en habilidades sociales. Chile: Almiraz
- Lazarus, A. (1966). Advice in effecting behavior change. Barcelona: Grijalbo.

Lazarus, R.S. y Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona, Martínez Roca.

Lewishon, L. (1988). *Entrenamiento Asertivo*. Medellín: Rayuela.

Moreno, Oliver, Pastor (1990). *El Burnout, una forma específica de estrés laboral*. Madrid: Diaz de Santos.

Morris, C. (1992). *Psicología un nuevo enfoque*(7ª.ed.). España: Prentice Hall.

Papalia, D. (2003). *Desarrollo Humano*(8ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Riso, W. (1990). *Entrenamiento Asertivo*. Medellín: Rayuela.

Serralde, R. (1998). *Asertividad para negociar*. España: Lumiere.

Pérez Jáuregui, M. I. (2000). *Cuando el estrés laboral se llama Burnout (quemarse en el trabajo). Causas y estrategias de afrontamiento*. Buenos Aires, Universidad Libros.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. Nueva York, Mc Graw-Hill.

Suxo, N. (1996). *Apuntes de Perfil de Tesis*. Bolivia: Jauzel.

Tokman, V. (1995). *Ajuste y empleo en América Latina*. Perú: Tello.

Vola-Luhrs, R. (2007). *Recursos Humanos: Lo que sobra es talento*. Buenos Aires: Universidad Libros

Wolpe, J. (1977). *La práctica de la Terapia de la conducta*. México: Trillas.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: AWL.

Morera y Franco (2004). *La conducta asertiva como habilidad social*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_667.htm

Rodríguez (2001). *Asertividad: el arte de decir no y algo más*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: <http://www.areasrh.com/software.htm>

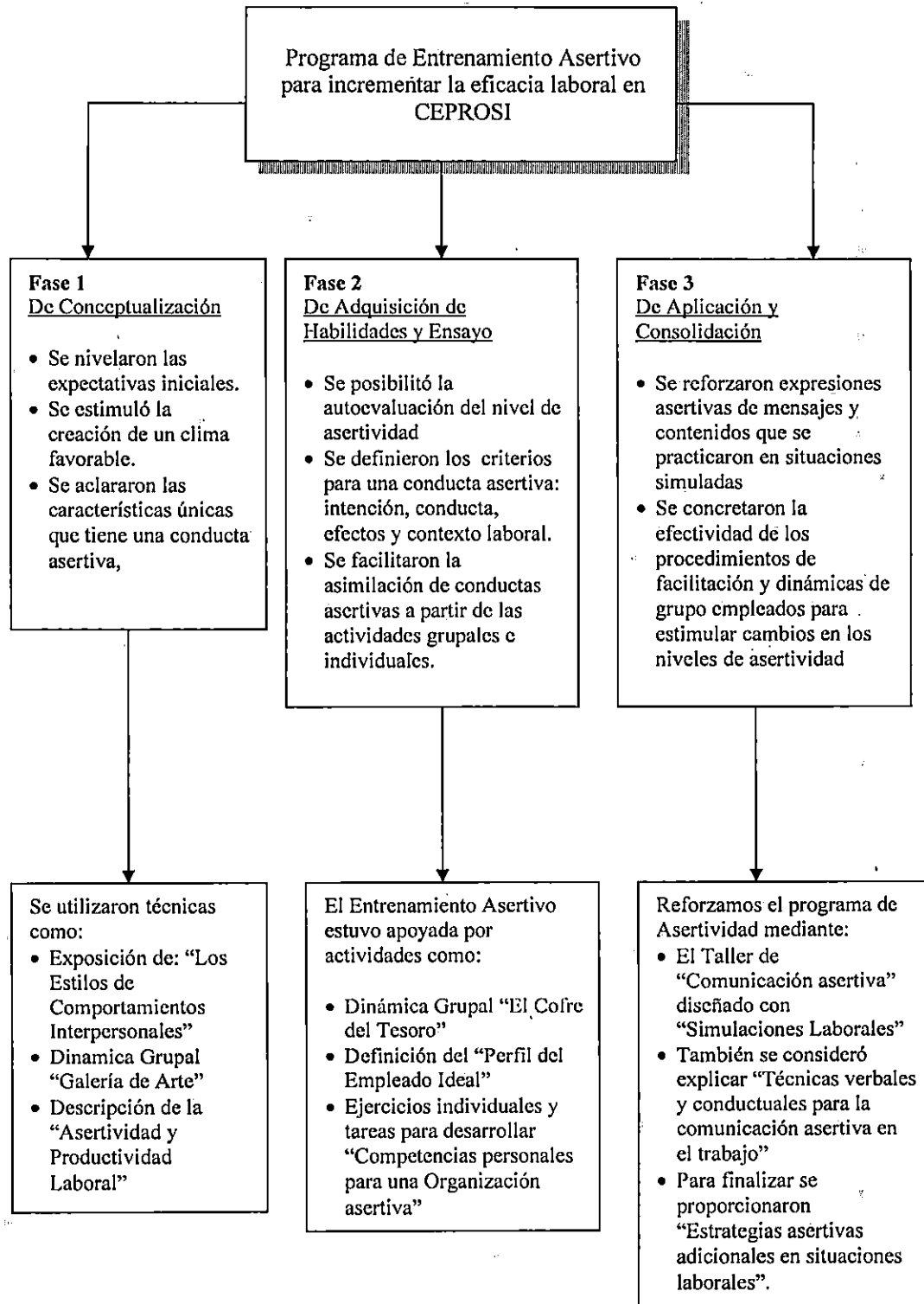
Sánchez (2000). *Para saber "+ " sobre la asertividad*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: <http://www.xtec.es/~cciscart/annexos/ampliacioassertivitat.htm>

- Sánchez (2003). *Síntomas de falta de Asertividad*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: http://www.csalto.net/ansiedad_social/s%C3%ADntomas_asertividad.htm
- Vanegas (2003). *Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: http://www.psicocentro.com/cgi-bin/articulo_s.asp
- Hernández (2003). *Asertividad en el trabajo*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: http://www.hipocrita.net/asertividad/asertividad_en_el_trabajo.php
- Parker, L.E.: Working Together: Perceived Self- and Collective- Efficacy at the Workplace. *Journal of Applied and Social Psychology*, 24, 1, 1994, págs. 43-59
- Wood, R. y Bandura, A.: Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14, 3, 1989, págs. 361-384.
- Lester, S. W., Meglino, B. M. y Korsgaard, M. A.: The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45, 2, 2002, págs. 352-368.
- Chanpion, M. A., Medsker, G. J. y Higgs, A. C.: Relations between work group characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel psychology*, 49, 1996, págs. 429-452.
- Guzzo, R.A. y Shea, G. P. (1992): Group performance and intergroup relations in organizations, En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Edits.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press (Págs. 269-313, 2ª. Edición).
- Lindsley, D.H., Brass, D.J. y Thomas, J. B.: Efficacy-Performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20, 1995, págs. 645-678.
- Guzzo, R.A., Yost, P.R., Campbell, R.J. y Shea, G.P.: Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 1993, págs. 87-106.

ANEXOS

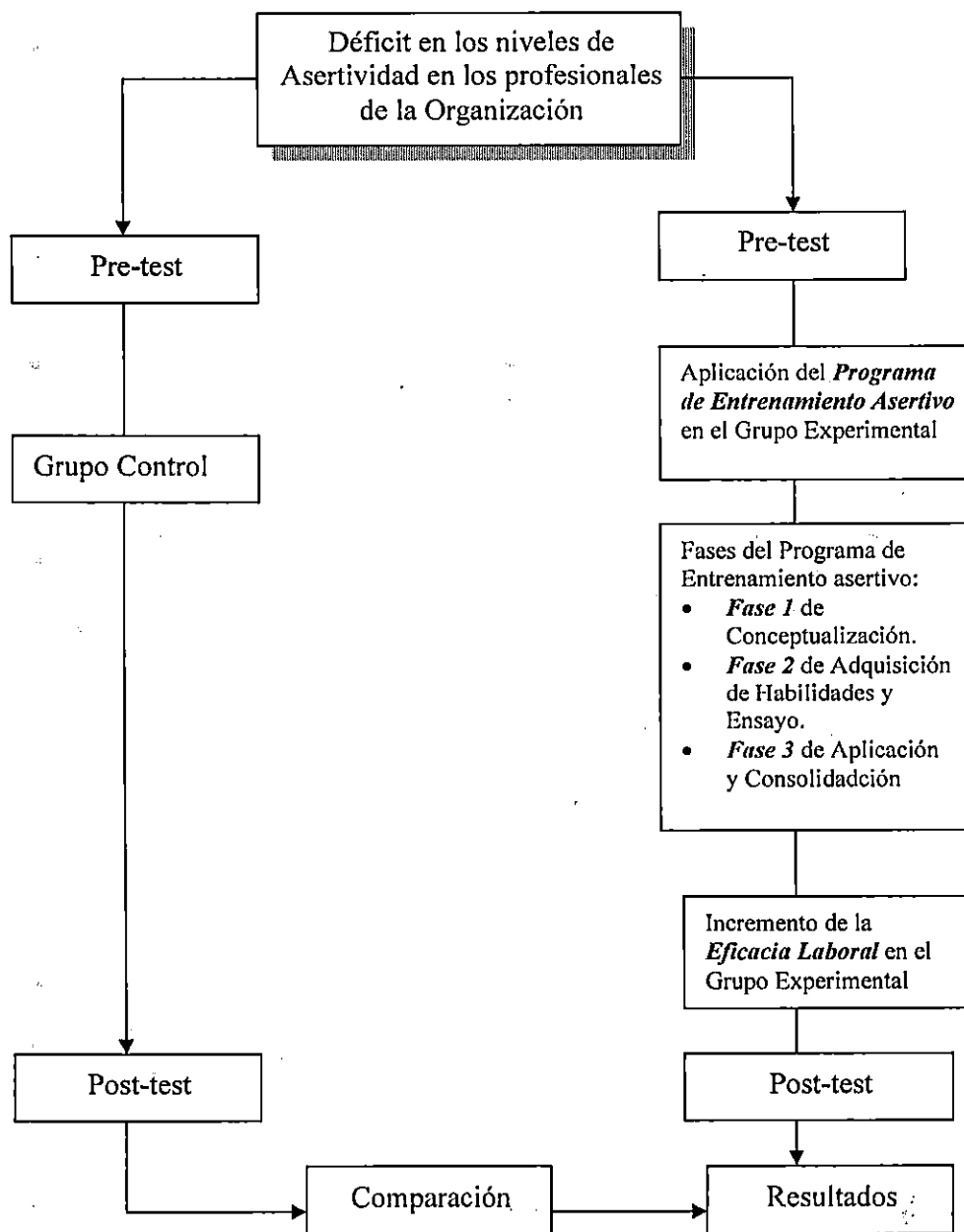
Anexo1

Modelo del Programa de Entrenamiento Asertivo



Anexo 2

Diseño de la Aplicación del Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar la Eficacia Laboral Dirigido a los profesionales de CEPROSI





Centro de Psicología Cognitivo-Comportamental de Bolivia

ESCALA DE ASERTIVIDAD - EAS - 4 - RC (ADULTOS)

AUTOR: RENÉ CALDERÓN JEMIO

NOMBRE: _____ EDAD: _____

INSTRUCCIONES

Esta escala está diseñada para ayudarnos a tener una mayor comprensión de la forma cómo nos relacionamos con el entorno y de la capacidad que tenemos de mejorar nuestro bienestar y de las personas de nuestro entorno. Por favor, indique su opinión sobre cada una de las frases escritas a continuación, colocando el número apropiado en la casilla de la derecha en base a la siguiente escala.

- 1 = Me siento mal e incómodo cuando esto sucede
- 2 = Me siento ligeramente incómodo cuando esto sucede
- 3 = Me siento bien cuando esto sucede
- 4 = Me siento muy bien cuando esto sucede

| | | |
|-----|---|--|
| 1. | Decirle a un amigo que no le puedo prestar un libro porque lo necesito. | |
| 2. | Pedirle a mi compañero de habitación que me ayude a limpiar y ordenar todo el lugar. | |
| 3. | Expresar mis sentimientos a una persona que quiero. | |
| 4. | Pedir prestado algo que necesito. | |
| 5. | Pedir a una persona que me deje estar solo porque así lo deseo. | |
| 6. | Realizar una crítica constructiva a una persona que estimo. | |
| 7. | Pedir a una persona de la familia que no sea tan desordenada. | |
| 8. | Dar una opinión contraria a la de otra persona. | |
| 9. | Comunicar mis ideas cuando hay mucha gente pendiente de mí. | |
| 10. | Hacer algo totalmente nuevo y distinto en beneficio mío y de otras personas. | |
| 11. | Expresar mi opinión a mis superiores si considero que sus instrucciones son injustas hacia mí. | |
| 12. | Pedir ayuda si es que la necesito. | |
| 13. | Responder de forma educada a una crítica que no me la merezco. | |
| 14. | Negociar de forma equitativa para mi beneficio y el de las otras personas. | |
| 15. | Proponer una idea que pienso que será beneficiosa no sólo para mí. | |
| 16. | Confrontar a la persona que intenta hacerme sentir culpable. | |
| 17. | Pedir una cita para hablar con alguien importante. | |
| 18. | Pedir a alguien que deje de hablar por teléfono si es que yo lo necesito. | |
| 19. | Decirle a un amigo que no puedo ir a una invitación que me hace porque tengo otro compromiso. | |
| 20. | Decir al chofer de un bus que pare porque se ha pasado de la esquina donde tenía que bajarme. | |
| 21. | Reclamar el cambio que me corresponde en el pago del transporte público. | |
| 22. | Decir al encargado de la biblioteca que no puedo devolver un libro que nunca me han prestado. | |
| 23. | Decirle a una persona que quiere entrometerse que haga fila de forma ordenada | |
| 24. | Responder mediante una carta a una comunicación que considero injusta en relación a mí. | |
| 25. | Disculparme por haber llegado de forma impuntual. | |
| 26. | Romper el silencio en una reunión de grupo. | |
| 27. | Pedir a un amigo que me pague el dinero que le he prestado. | |
| 28. | Decirle a mi vecino que ya no le puedo prestar más azúcar después de seis veces de haberlo hecho. | |
| 29. | Decir a un amigo que el domingo no podemos recibirlo en casa porque es nuestro día de descanso. | |
| 30. | Solicitar aumento de salario si es que lo merezco. | |
| 31. | Pedir a un amigo que su comunicación sea más concreta por teléfono celular. | |
| 32. | Pedir que se me aclare algo que alguien me dice cuando me parece confuso. | |
| 33. | Decirle a una persona que me siento bien con ella. | |
| 34. | Decirle a un amigo que ha hecho un buen trabajo. | |
| 35. | Pedir a una persona que nos enseñe algo que necesito aprender. | |
| 36. | Decirle a una persona que se ve bien con la nueva ropa que se ha puesto. | |



CEPSICC

Centro de Psicología Cognitivo-Comportamental de Bolivia

| | | |
|-----|---|--|
| 29. | ¿Cuánto puede hacer usted para evitar que los compañeros de trabajo fracasen? | |
| 30. | ¿Cuánto puede hacer usted para evitar problemas interpersonales en los miembros de su familia? | |
| 31. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar sus relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo más allegados? | |
| 32. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar sus conocimientos y capacitación personal respecto a sus ocupaciones o profesión? | |
| 33. | ¿Cuánto puede hacer usted para innovar o mejorar de forma creativa su aporte en su ambiente laboral? | |
| 34. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar su organización y planificación en su actividad laboral? | |
| 35. | ¿Cuánto puede hacer usted para crear un clima positivo en su ambiente laboral? | |
| 36. | ¿Cuánto puede hacer usted por superar sus problemas cotidianos? | |
| 37. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar las condiciones materiales de su familia y su hogar? | |
| 38. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar sus relaciones afectivas y emocionales con las personas más allegadas a usted? | |
| 39. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar su calidad de vida? | |
| 40. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar las condiciones de su salud? | |



Centro de Psicología Cognitivo-Comportamental de Bolivia

CEPSICC

ESCALA DE EVALUACION DE LA AUTOEFICACIA EAE - 2 - RC (ADULTOS)

AUTOR: RENÉ CALDERÓN JEMIO

NOMBRE: _____ EDAD: _____

INSTRUCCIONES

Esta escala está diseñada para ayudarnos a tener un mayor entendimiento de las cosas que nos pasan y nos crean dificultades en nuestras actividades diarias. Por favor, indique su opinión sobre cada una de las frases escritas a continuación, colocando el número apropiado en la casilla de la derecha en base a la siguiente escala.

- 1 = Nada
- 3 = Muy poco
- 5 = En gran parte
- 7 = Muchísimo

| | | |
|-----|---|--|
| 1. | ¿Cuánta influencia tiene usted en las decisiones de su familia? | |
| 2. | ¿Cuánta influencia tiene usted en las decisiones de su ambiente laboral? | |
| 3. | ¿Cuánto puede hacer usted para promover una mejora económica en su trabajo? | |
| 4. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar las dificultades que existen en su familia? | |
| 5. | ¿Cuánto puede hacer usted para promover una mayor estabilidad en su familia? | |
| 6. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar las acciones en relación a objetivos y metas de sus proyectos personales? | |
| 7. | ¿Cuánto puede hacer usted para incrementar el bienestar de su familia? | |
| 8. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar y motivar sus relaciones sociales? | |
| 9. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar las relaciones interpersonales de su ambiente de trabajo? | |
| 10. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar las condiciones de bienestar de sus amistades allegadas? | |
| 11. | ¿Cuánto puede hacer usted para colaborar con las tareas escolares de sus hijos? | |
| 12. | ¿Cuánto puede hacer usted para promover el cumplimiento de normas y regulaciones sociales de sus amistades allegadas? | |
| 13. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar el control de conductas inadecuadas en personas que forman de su familia? | |
| 14. | ¿Cuánto puede hacer usted para prevenir problemas de comportamiento inadecuado en su familia? | |
| 15. | ¿Cuánto puede hacer usted para motivar una mayor identificación con el ambiente laboral en sus compañeros de trabajo? | |
| 16. | ¿Cuánto puede hacer usted para ayudar a las personas que así lo requieren en su ambiente laboral y familiar? | |
| 17. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar el bienestar de sus compañeros en el ambiente laboral? | |
| 18. | ¿Cuánto puede hacer usted para que las cosas le salgan bien cuando se lo propone? | |
| 19. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar su situación financiera y económica personal? | |
| 20. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar su situación y condiciones laborales? | |
| 21. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar el ambiente laboral en su trabajo? | |
| 22. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar la felicidad de los miembros de su familia? | |
| 23. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar la confianza de sus compañeros de trabajo en sus directivos, si es que éstos son coherentes? | |
| 24. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar la comunicación en su ambiente familiar? | |
| 25. | ¿Cuánto puede hacer usted por mejorar sus planes y actividades personales? | |
| 26. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar su estado de ánimo? | |
| 27. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar la dinámica laboral en su trabajo? | |
| 28. | ¿Cuánto puede hacer usted para mejorar la confianza que tienen los miembros de su familia en sí mismos? | |



Centro de Psicología Cognitivo-Comportamental de Bolivia

CEPSICC

| | | |
|-----|--|--|
| 37. | Pedirle a una persona que me devuelva lo que le he prestado. | |
| 38. | Pedir que se me pague puntual por un trabajo realizado. | |
| 39. | Pedir a una persona que me hace críticas, que lo haga en privado y no en público | |
| 40. | Pedir a una persona que me ayude con un consejo. | |
| 41. | Expresar una opinión de apoyo hacia una de las personas de un grupo. | |
| 42. | Entablar conversación con una persona que no conozco. | |
| 43. | Felicitar a una persona que así lo merece. | |
| 44. | Pedirle a un compañero de trabajo que deje de hacer algo que a mí me molesta. | |
| 45. | Decir que estoy satisfecho a alguien que me insiste en invitarme más comida. | |
| 46. | Pedir a una persona que no insista en un acercamiento que no deseo. | |
| 47. | Devolver una mercadería que está en mal estado o fallada. | |
| 48. | Preguntar a alguien si se siente ofendido/a por algo que he dicho. | |
| 49. | Decirle a un amigo que no le puedo prestar dinero. | |
| 50. | Aceptar que no conozco un tema en una discusión de grupo. | |

Centro de Promoción y Salud Integral CEPROSI

"Por la democratización de la Salud y la Equidad entre Mujeres y Hombres"

LOS SUSCRITOS, DIRECTOR Y
COORDINADORA GENERAL DEL CENTRO DE
PROMOCIÓN Y SALUD INTEGRAL
(CEPROSI).

CERTIFICAN:

Que, durante los meses de Junio y Julio de 2008, la Universitaria Sta. CENIA DEL ROSARIO GONZÁLES AYLLÓN, con C.I. 3387311 L.P., realizó el respectivo Trabajo de Investigación para su Tesis de Grado: **"Programa de Entrenamiento Asertivo para incrementar la Eficacia Laboral en CEPROSI"** dirigido a todo el equipo de trabajo de la Institución. Dicha investigación duró 2 meses.

Es cuanto certificamos en honor a la verdad, para fines consiguientes de la interesada.

La Paz, septiembre de 2008


Lic. Gastón Lobatón M.
DIRECTOR


Dra. Ana María Vargas S.
COORDINADORA GENERAL



bcrs
cc/ Arch.

Oficinas: Calle Colombia Nº 561 Esq. Boquerón Telefax 2489200 Telf. 2491009
Casilla 9352 E mail ceprosi@gmail.com La Paz - Bolivia