

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD: IZTAPALAPA

DIVISION: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**“ HABILIDADES SOCIALES Y
COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA ”**

**TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
PSICOLOGIA SOCIAL**

PRESENTA:

JOSE JAVIER OCHOA MELO (96223904)

ASESOR



M^º IRENE SILVA S.

LECTOR



VICTOR GERARDO CARDENAS G.

MEXICO D.F. NOVIEMBRE 2000

INDICE

PAGINAS

● INTRODUCCIÓN

● CAPITULO I La Psicología social y las habilidades sociales en la Empresa

1.1.- La importancia del factor humano en la empresa.....	19
1.2.- Los estudios de Psicología en las relaciones interpersonales.....	20
1.3.- La contribución de la Psicología social en la Empresa.....	26
1.4.- El entrenamiento en habilidades sociales como parte de la capacitación y desarrollo del personal.....	33

● CAPITULO 2 *MARCO TEORICO*: Teorías de Psicología para la investigación

2.1.- Bases teóricas sobre la motivación.....	38
2.2.- Teoría del aprendizaje social.....	43
2.3.- Teoría de las habilidades sociales y asertividad.....	46
2.4.- Teorías de la Autoeficacia.....	52

● CAPITULO 3 *METODOLOGIA*: Procedimiento de intervención

3.1.- Problema de investigación.....	58
3.2.- Proceso de intervención.....	60
3.3.- Instrumentos (escala de habilidad social y auto-eficacia).....	65

● CAPITULO 4 RESULTADOS

4.1.-Evaluación de las escalas.....	67
4.2.-Análisis de los resultados.....	68
4.3.-Descripción del proceso de intervención.....	72
Conclusiones.....	75
Referencias Bibliográficas.....	82
Anexos.	

HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

INTRODUCCION.

Los avances tremendos y acelerados de la tecnología y de las ciencias modernas han llevado a un progreso sin precedentes. Pero también ha provocado una tensión en la vida moderna dentro de nuestra propia sociedad, por ejemplo, Hace un siglo las relaciones sociales se circunscribían básicamente al perímetro de las distancias que podían recorrerse sin cansancio, hoy en día como consecuencia del desarrollo tecnológico, la vida contemporánea es un mar turbulento de relaciones sociales donde se aumentan continuamente la cantidad y variedad de relaciones que entablamos, la frecuencia potencial de nuestros contactos humanos, la intensidad expresada en dichas relaciones y su duración. Cuando este aumento de intensidad se torna extremo, se llega a un estado de saturación social

En una saturación social, la cantidad de relaciones cada vez es más variada e intensa, debido a un cambio cultural y probablemente aun más intensificación en las últimas décadas con un contexto tecnológico cada vez más revolucionado, ya que han sido una serie de innovaciones tecnológicas las que han llevado a una proliferación de las relaciones en especial, la radio, la televisión, el cine, esto amplía la gama y variedad de relaciones personales que puede tener la humanidad, aceptando que las figuras en los medios de comunicación social pasan a formar parte significativa de la vida personal. Los avances tecnológicos como los medios de transporte, automóvil, avión, las computadoras, internet, correo electrónico, satélites, teléfonos, celulares, fax, aceleran aún más el incremento de la interconexión social y reducen la distancia, espacio y tiempo, por lo que nuestros pensamientos y sentimientos ya no están ocupados únicamente en la comunidad inmediata que nos rodea, sino, en un reparto de personajes diseminados por todo el planeta y que cambian de manera constante, el ritmo de las relaciones se incrementa y quizá se concreten en pocos días o semanas los procesos de interacción entre las personas, lo que hace unas décadas era muy difícil y requería de mucho más tiempo.

Escritores contemporáneos como Canning (1970), Fromm (1968), May (1967), Moustakas (1967), Royce (1964), Giddens (1994) y Gergen (1992). Han descrito con gran detalle el dilema que encara el hombre moderno en su lucha por la autonomía e individualidad, en medio del aislamiento de deshumanización, conformismo y encapsulamiento que produce la sociedad tecnológica. El desasosiego, el conflicto y los cambios mundiales forman los cimientos contra los cuales luchamos en la medida en que tratamos de manejar los problemas que confronta nuestra nación y en que buscamos nuestro propio camino personal dentro de una sociedad compleja, burocrática e impersonal.

El resultado es que más y más gente está adquiriendo tanto una esperanza de vida mejor, como un sentimiento de frustración y ansiedad por no poder vivir esa vida potencialmente mejor, que sienten que debería estar a su alcance. Y por otro lado los problemas de comunicación que surgen se han convertido en un asunto de preocupación real, de hecho, uno de los principales problemas de hoy es el constante ajuste que los individuos y las organizaciones deben hacer al rápido cambio social que se experimenta.

Así la tecnología incrementa también el nivel emocional de muchas relaciones, con ella se podría pensar que se da una mayor profundidad y expresión plena, pero la brevedad de los encuentros ocasionales contribuyen a la intensidad de la relación, si uno acepta que el otro sea un "buen amigo", "alguien muy próximo" o "una persona muy especial", los encuentros, por más que sean breves, no pueden dejar de ser expresivos: de algún modo hay que demostrar la importancia de los propios sentimientos y la consideración en que se tiene ese vínculo y como hay poco tiempo, las demostraciones tienen que ser claras y elocuentes y a medida que el progreso científico, tecnológico y cultural continúa, la adquisición del saber-cómo de la vida se convierte en una tarea cada vez más difícil y más prolongada.

A raíz del cambio constante y de la sensación de estar "desequilibrados" es esencial para hombres y mujeres desarrollar su capacidad de hacer frente a los acontecimientos. (Bruce A Baldwin, *Stress and Technology*).

El dilema en que vive el hombre contemporáneo en una sociedad de masas y estandarizada, donde se siente rodeado de gente por todas partes, lo lleva a una búsqueda de relaciones auténticas y profundas en donde pueda ser él mismo en todas sus dimensiones, a través de una mutua experiencia de hablar sinceramente uno a otro como personas, como son en realidad, como sentimos, sin ficción, sin hacer un papel o desempeñar un rol, sino con plena sencillez, espontaneidad y honestidad.

Nuestras relaciones interpersonales pueden ser satisfactorias, generadoras de desarrollo y plenas; y, al contrario, pueden frustrar, decepcionar y ser terriblemente dolorosas, podemos estar de acuerdo en la importancia de las relaciones interpersonales en nuestras vidas, pero otra cosa diferente es comprenderlas.

Las consecuencias de la modernidad las hemos experimentado alguna vez. Todos hemos sufrido problemas de comunicación y de relaciones humanas, conocemos el malestar de una relación tensa, equívoca, hostil y demasiado agresiva. Por ello, es útil desarrollar la habilidad de relacionarse y comunicarse eficazmente. Así lograr éxito, ya sea en los negocios, con la pareja, con la familia, con los compañeros del trabajo o en el diario convivir con los demás.

Así en la medida en que adquirimos conocimiento sobre nosotros mismos y sobre nuestro mundo, encontramos una posición mejor para delimitar las metas que se centran alrededor del plan de vida de las personas: las metas, los medios para alcanzarlas y los riesgos que se pueden encontrar en el camino, las metas canalizan nuestras energías y esfuerzos, nos ayudan a determinar qué habilidades necesitamos desarrollar y proporcionan una base para decidir entre caminos alternativos de acción.

Todos estos lineamientos de realización y la necesidad de ofrecer las habilidades para mejorar las relaciones interpersonales van en dirección de ayudar al individuo hacia una mejor comprensión de quién es él y hasta donde realmente puede llegar; hacia la expansión de su conciencia profundidad experiencial; hacia la creación de relaciones cálidas y de amor con los demás; hacia la consecución de una mayor solidaridad para relacionarse con la empresa de la humanidad y hacia la consecución de mayor confianza en sí como ser capaz de la autodirección y el desempeño de un rol decisivo

en el moldeamiento de su propio destino. Y en el logro de un estilo de vida significativo, pleno y auténtico.

La importancia de comprender las relaciones interpersonales, es por que cada persona con la que se interactúa influyen en el curso de su vida y las satisfacciones y frustraciones que experimentan, el éxito de una persona para hacer amigos, atraer una pareja deseada y establecer un matrimonio feliz, educar a los hijos y lograr el ajuste ocupacional, depende en alto grado de las formas en que se relacionen con las personas significativas, es por eso que las Habilidades Sociales (H.S) mediante una sustentación teórica y una investigación empírica, acentúa la importancia del reconocimiento de los propósitos mutuos, derechos y responsabilidades mutuos, al establecer las relaciones interpersonales satisfactorias. Garantizando así con esto el espacio vital de la otra persona y se reconoce su libertad para abrigar sus propias convicciones a la vez que mantenemos la misma libertad para nosotros. El saber escuchar, la empatía, etc. Características básicas para que la comunicación entre las personas sea efectiva y por lo tanto tener relaciones personales satisfactorias.

Carl Rogers y otros Psicólogos han enfatizado la importancia de ser más consciente, más abierto y honesto, y más interesado como algo esencial para la creación de relaciones interpersonales satisfactorias.

Constantemente nos encontramos en comunicación con otras personas, los diferentes tipos de relaciones que mantenemos pueden ser desde superficiales hasta relacionarnos con personas con las que intercambiamos ideas y sentimientos. Esto hace que a lo largo de la vida profesional de una persona frecuentemente se halle en una estrecha unión con las relaciones humanas, como es en el caso de; los médicos que establecen una relación más personal con sus pacientes tratando de transmitir confianza, seguridad, atención, etc. Los abogados tienen que desarrollar una mayor habilidad de comunicación con sus clientes y colegas, al igual que los ministros de religión que tiene que hacer uso de una adecuada comunicación hacia las personas que lo escuchan y acuden a él, otro campo en el que la comunicación es importante es con el personal de oficina; como las secretarias que frecuentemente tienen que relacionarse con todo tipo de personas, ya sea personalmente o por medio del teléfono,

(proveedores, clientes, mensajeros, agentes de ventas, supervisores, directores, gerentes, etc.). Así la comunicación esta presente en otros grandes ámbitos profesionales similares. Esto hace que las relaciones interpersonales sean uno de los factores llave, que determinan el éxito del desarrollo profesional, por lo tanto, es importante que una persona se desenvuelva eficazmente dentro de su campo laboral, que le permita obtener una grata satisfacción personal, reducción del estrés y mayores logros en el trabajo.

En el área de las relaciones humanas, en el trabajo, el desarrollo de las habilidades sociales (desde la intervención psicosocial), resulta ser una herramienta útil para el entendimiento de la comunicación interpersonal, y son una guía práctica para dirigir mejor y comunicarse en una relación profesional e influenciar el comportamiento de nuestros interlocutores, como una forma de controlar estas relaciones. Desarrollando así un autoconocimiento, de lo que se busca en las relaciones con las demás personas y evaluando el éxito ante situaciones que se enfrenta cotidianamente. Las habilidades sociales, en las relaciones con otros, nos ayudan a identificar lo que debemos y no debemos esperar de nuestros tratos con otras personas, y que esperar de nuestra conducta hacia ellos. Lo cuál ayuda a tener un sentido realista sobre lo que demandamos y lo que podemos obtener de los otros.

Dentro de una organización o una empresa, hay algunas áreas donde es importante que el personal tenga un buen desenvolvimiento laboral y que mantenga una relación interpersonal prudente y asertiva, como es el caso de el grupo de Secretarias, en el cual interviene esta investigación, ya que dentro de la organización las secretarias forman un vinculo de comunicación esencial entre todo el personal que labora en la empresa y con el que mantienen relación entre todos los grupos desde, operativos, administrativos, mandos medios, hasta los directivos y gerenciales, además de otras personas provenientes de otras organizaciones. Por lo tanto necesitan desarrollar ampliamente sus habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales para realizar eficazmente su trabajo y mejorar la comunicación con las demás áreas laborales que tiene contacto. Así mediante el entrenamiento y la puesta en práctica de conocimientos en habilidades sociales como recordar nombres, ser empaticos, iniciar y mantener conversaciones, elogiar, ser buen oyente, hacer sentir que se esta entendiendo a la otra

persona, acuerdo, aceptación de críticas justificables, evitar la sobrecarga emocional, entre otras cosas, se aumenta las posibilidades de esperar de los demás lo que a nosotros nos gusta, y estas habilidades ayudan a fortalecer el control que tenemos de nosotros mismos y en las relaciones personales.

La tensión es inevitable en la vida, aunque, no toda la tensión nos es impuesta, alguna es deliberadamente elegida por nosotros. todos hacemos frente a situaciones en las cuales podemos elegir la seguridad o el riesgo. Así la salud mental y el ajuste eficaz son el resultado no de la ausencia de la tensión sino del aprendizaje de cómo afrontarla.

Una forma de aprender a afrontar el estrés son los entrenamientos en asertividad que son contenidos que están dentro de los programas de H.S. y que han demostrado ser efectivo en el tratamiento de la depresión, el resentimiento y la ansiedad derivada de las relaciones interpersonales, "son importantes en la determinación de la salud mental de las personas a lo largo del ciclo vital" (Ross Buck, 1988), los entrenamientos en habilidades sociales para alcohólicos han resultado efectivos en tratamientos individuales y tratamientos grupales. Eisle, Hersen y Miller (1974) evaluaron los efectos del entrenamiento en un hombre de 34 años, logrando mejorar el contacto ocular, el afecto verbal y el comportamiento asertivo, reduciéndose la frecuencia de problemas con el consumo de alcohol. Foy, Miller, Eisler y O'Toole (1976) enseñaron conductas de rechazo en dos hombres Alcohólicos crónicos, logrando mejorar sus conductas como; peticiones para cambiar hábitos, ofrecer alternativas de bebida, cambiar el tema de conversación, duración del afecto y la mirada. Adinolfi, McCourt y Geoghegan (1975), entrenaron a seis hombres alcohólicos socialmente aislados y poco asertivo, logrando un incremento después del tratamiento en las puntuaciones de asertividad, habilidad asertiva y adaptación social y profesional, Oei y Jackson (1980) compararon los efectos de un entrenamiento en habilidades sociales en grupo y encontraron que los pacientes que recibían tratamiento en habilidades sociales mejoraban más en su rehabilitación que los pacientes que recibían tratamiento de apoyo tradicional, (Emil Chiauuzzi). En el área de los profesionales de la salud, Jorge Grau Abalo (1994-1995), realizó un entrenamiento en habilidades sociales a Médicos de familia, Enfermeras y Psicólogos en total 41 personas, que proveían cuidados paliativos a enfermos de cáncer terminales, el entrenamiento resulto útil para el tratamiento adecuado a los pacientes, incrementó el

bienestar subjetivo como profesionales en la difícil tarea que realizaban, se sintieron estimulados en su trabajo y más significativo en su vida profesional y personal. Estos ejemplos de tratamientos e intervenciones de entrenamiento en habilidades sociales dan evidencia de que estos programas proveen de recursos a las personas, tales como libertad emocional, competencia social, competencia personal y promueve una comunicación más amplia y exitosa.

Este trabajo de investigación se estructura a través de la impartición de un taller con un programa que engloba el entrenamiento en habilidades sociales, asertividad y el autoconocimiento de sí mismo mediante la autoreflexión, recalcando la importancia de las relaciones humanas y fortaleciendo las creencias de **autoeficacia**. Para **Bandura** las "**creencias acerca de la autoeficacia**" son guías importantes sobre el funcionamiento psicosocial de las personas. Estas expectativas se entienden como los juicios que las personas formulan acerca de sus capacidades para organizar e implementar acciones posibles en relación con el logro de determinadas metas. Estas expectativas ayudan a determinar si una acción va a iniciarse y mantenerse o no. También ejercen una fuerte influencia acerca de los resultados posibles de la acción que se va a ejecutar, los incentivos, y el apoyo que brinde el entorno.

En este estudio se pretende establecer una relación entre el taller de entrenamiento en H.S. y las creencias de autoeficacia. Ya que *la autoeficacia y la confianza en las propias habilidades afectará el tipo de conducta de elección, expectativas, aprendizaje, percepción e interpretación de las experiencias propias; a cómo se enfrentan los problemas y se evitan las conductas, interacciones y situaciones que se perciben que están excediendo nuestras capacidades*. Si la persona se siente capacitada para abordar con éxito las demandas situacionales, interpretará esas exigencias como desafío y medio de contribuir activamente a su desempeño, facilitará la previsión de las consecuencias sobre las propias acciones y desarrollará conductas que se orienten hacia una búsqueda más activa de información sobre las alternativas a seguir; siguiendo la aportación teórica de Bandura (1977,1994),

Investigaciones adicionales sobre temas tales como el Locus de control, el desamparo aprendido y la motivación intrínseca confirman los beneficios de verse uno mismo como

competente y efectivo. Albert Bandura(1986) Fusiona gran parte de estas investigaciones en un concepto llamado autoeficacia, una versión de la frase "poder del pensamiento", una creencia optimista pero realista en nuestras propias posibilidades nos deja dividendos. Las personas con sentimientos fuertes de autoeficacia son mas persistentes, menos ansiosas y deprimidas, y académicamente más exitosas (Gecas, 1989; Maddux, 1991; Scheiner y Carver, 1991).

Quienes se ven así mismos como controladores (locus de control interno) internamente tiene más probabilidades de desempeñarse bien en la escuela, dejar de fumar con éxito, usar el cinturón de seguridad, hacer montones de dinero y demorar la gratificación instantánea a fin de lograr objetivos a largo plazo. (Findley y Cooper, 1983; Lefcourt, 1982, Miller y Cols. 1986). Que tan competentes y efectivos nos sentimos también depende de la manera en que explicamos los acontecimientos negativos. Es Mas probable que las personas exitosas vean los contratiempos como una casualidad o que piensen "necesito un nuevo enfoque". –los nuevos representantes de seguros de vida que ven los fracasos como controlables "es difícil, pero con perseverancia lo haré mejor", Venden más pólizas. (Seligman y Shulman, 1986). Entre los integrantes de equipo de natación universitarios, los que tienen un estilo explicativo optimista tienen mayores probabilidades que los pesimistas de lograr un desempeño que supere las expectativas Seligman y Cols, (1990). Notó también que las personas deprimidas u oprimidas, por ejemplo, se vuelven pasivas debido a que creen que sus esfuerzos no tienen efecto .

La forma en que se puede interpretar la eficacia depende del efecto que tiene en las personas, por ejemplo, en los hospitales, los "buenos pacientes" no hacen sonar los timbres, no hacen preguntas, no tratan de controlar lo que esta sucediendo Taylor (1979), Tal pasividad puede ser positiva para la eficiencia del hospital, pero es negativa para las personas. Los sentimientos de eficiencia, de habilidad para controlar la propia vida, aumentan la salud y la supervivencia. La pérdida de control sobre lo que se hace y lo que los demás le hacen a uno puede hacer profundamente tensionantes los acontecimientos desagradables(Pormerleau y Rodin, 1986). Varias enfermedades están asociadas con sentimientos de desamparo y de disminución de las opciones, los paciente hospitalizados que son entrenados para creer en su capacidad para controlar la

tensión emocional requieren menos analgésicos y sedantes, y las enfermeras ven que muestran menos ansiedad, Langer y cols(1975)

Los resultados de las investigaciones sugieren que los sistemas para gobernar o manejar personas que promueven la autoeficacia también promueven la salud y la felicidad, Deci y Ryan(1979). Por ejemplo los trabajadores a los que se les da la libertad para realizar sus tareas y participar en la toma de decisiones experimentan una mejoría de su estado de ánimo, Timko y Moos(1989).

Un ejemplo de las creencias de autoeficacia y de estos planteamientos en la Psicología vocacional por Betz y Hackett (1981, 1986, 1987). En una investigación de desarrollo vocacional, derivan dos condicionantes del resultado final de la conducta vocacional: la atribución de la causalidad y el sentimiento de control que cada persona tiene sobre su capacidad para llevarla a cabo. Es decir, La experiencia de éxito o fracaso escolar resulta determinante en la formación del concepto que el alumnado se forma de sí y de sus capacidades y, por lo tanto, también en su futuro vocacional; cobrando también gran importancia la modificación de creencias inexactas en cuanto a la propia eficacia para que se puedan llevar a cabo las elecciones vocacionales, considerando las aportaciones de Brown y Lent (1996); Guichard (1993, 1995).

Es importante señalar que la **autoeficacia** forma parte de la autoestima. Betz y Hackett (1981, 1986, 1987). encontraron que para que una persona tome una decisión vocacional es necesario que:

La persona **se autoperciba como eficaz** en alguna área de trabajo.

El logro de las **expectativas de autoeficacia** esta muy relacionado con:

1. Buenas experiencias de aprendizaje,
2. Incentivos,
3. Habilidades específicas para obtener y procesar información para la toma de decisiones,
4. Soporte afectivo,
5. Conflictos afectivos resueltos, y
6. Potencialidades (dispositivo genético básico).

El clima social en el que se vive, así como los modelos de roles a los que el sujeto se enfrenta ejercen una enorme influencia en la construcción de las expectativas de la autoeficacia.

Las personas serán capaces de plantearse preferencias y rechazos en la medida en que hayan sido reforzados positivamente en sus acciones exitosas. Es importante resaltar el efecto de las influencias negativas, es poco probable que se pueda valorar el trabajo y el estudio si el contexto en el que la persona vive sus experiencias cotidianas no da significado a esas acciones como valiosas. Los criterios de éxito-fracaso, así como lo referido a lo que es positivo o negativo, estén íntimamente relacionados con el sistema de valores vigente en los contextos socioculturales próximos y distantes.

La investigación sobre la autoeficacia nos da mayor confianza en las virtudes tradicionales tales como la perseverancia y la esperanza, Bandura (1989) cree que la autoeficacia no se desarrolla principalmente por medio de la autopersuasión(" pienso que puedo, pienso que puedo") ni por inflar a las persona como globos aerostáticos(" eres fabulosos, eres alguien, eres hermoso"). En vez de ello, **la autoeficacia resulta de emprender tareas desafiantes pero realistas y tener éxito.** Los estudiantes que experimentan el éxito académico desarrollan evaluaciones más altas de su capacidad académica, lo que a su vez con frecuencia los estimula a trabajar más duro y lograr más, Felson (1989), cree que el mayor esfuerzo y lograrlo es sentirse más seguro y facultado.

La verdad expresada en el concepto de autoeficacia puede alentarnos a no resignarnos ante las situaciones difíciles, persistir a pesar de los fracasos iniciales, a ejercer el esfuerzo sin ser distraídos demasiado por las dudas respecto de nosotros mismos

Ya que la teoría de la autoeficacia propone que la confianza y los sentimientos de autoeficacia están arraigados en nuestros éxitos, podemos entonces proponer para este estudio, que si las habilidades sociales a través de el repertorio de conductas apropiadas logra relaciones interpersonales exitosas podemos establecer esta relación, en el que tener las posibilidades de tener éxito en las relaciones interpersonales, le dará confianza a las personas en cuanto a sus capacidades para alcanzar las metas, es así

que esta investigación, evaluara si los contenidos de el taller en entrenamiento en habilidades sociales sirve como una herramienta para alcanzar la confianza y la sensación de competencia y efectividad, con esto se evaluara tanto al taller, como las consecuencias que tienen las creencias de autoeficacia desarrolladas o reforzadas, para el individuo en cuanto se espera obtener beneficios personales tanto en las relaciones con los otros y tanto en un crecimiento en el potencial que tiene cada persona

Tomando como referencia las aportaciones teóricas anteriormente citadas, se utiliza como una variable relevante la autoeficacia que tiene el grupo de estudio, como una parte importante a desarrollar a través del entrenamiento en habilidades sociales y como herramienta práctica para fomentar estas creencias de autoeficacia y al mismo tiempo lograr una motivación de los participantes, aumentando la autoestima y la autoconfianza, esto con el fin de que los participantes del grupo de intervención adquieran un repertorio de conductas, conocimientos y habilidades para enfrentar eficazmente situaciones difíciles de interacción con otras personas, utilizando estas habilidades como recurso para aumentar las probabilidades de éxito en la interacción personal, aumentando los recursos y el potencial de las personas.

Ovejero (1990) expone que las habilidades sociales representan una conexión crucial entre la Psicología social y la Psicología clínica. ***La psicología social pone énfasis en las relaciones interpersonales*** y la clínica en la terapia de los comportamientos. los déficits en habilidades sociales se relacionan con el locus de control y con la indefensión, en niños el Locus de control interno se correlación con asertividad, rendimiento escolar, compromiso social, retraso de la gratificación. Cuanto mayor es la creencia del niño en el control interno, mayor probabilidad tiene de ser asertivo, la carencia de habilidades sociales esta relacionada con aislamiento social, rechazo, etc. Los entrenamientos en H.S. en niños son efectivos para que mantengan relaciones amistosas, para no caer en la droga, maltrato o abuso infantil. (Estos son algunos ejemplos de estudios sobre H.S.)

Los sujetos que sufren de afecciones psiquiátricas, especialmente los esquizofrénicos, presentan generalmente deficiencias en habilidades sociales, lo cual les produce dificultades tanto para lograr la satisfacción de sus necesidades materiales como de

filiación. Así, "a menudo son explotados, apartados o simplemente ignorados en la actividad de la vida diaria. En ocasiones, frustrados por su incapacidad para satisfacer sus necesidades, actúan agresivamente y hostilmente", Liberman (1993, p.131). En gran parte, los problemas de los pacientes con problemas mentales radica en la dificultad que tienen para expresar sus deseos y sentimientos, lo que les impide relacionarse de manera adecuada con las personas de su ambiente, disminuyendo su calidad de vida. Se ha relacionado esta deficiencia en el ámbito de las habilidades sociales con un aumento en el pronóstico de recaídas y la presencia de estas habilidades como un indicador protector para la aparición de la esquizofrenia y como un factor reductor de las tensiones familiares y de los índices de rehospitalización.

Diversos estudios apuntan la existencia de una relación inversamente proporcional entre la ansiedad y el comportamiento socialmente hábil (Orenstein y Carr, 1975). Tal es así, que en las intervenciones realizadas con programas de entrenamiento en habilidades sociales, no sólo se obtiene de forma directa una mejoría de estas, sino que, de forma indirecta parecen facilitarse importantes reducciones de la ansiedad, incluso en sus manifestaciones clínicas (Chambless, Hunter y Jackson, 1982). Por tanto, se ha considerado con cierta frecuencia que la ansiedad social está muy relacionada con la falta de habilidades sociales, de hecho, a menudo a la hora de evaluar conductas sociales se han utilizado instrumentos que miden la ansiedad social en vez de cuestionarios de habilidades sociales (Fernández Ballesteros y Carrobles, 1991).

Por mencionar otros estudios que también han analizado la relación entre ambos constructos, podemos destacar el trabajo de Burkhart, Green y Harrison (1979) en el que se realizaba una evaluación de la ansiedad dentro del estudio de la validez predictiva y de constructo de una medida de la asertividad. El trabajo de Hollandsworth (1976) donde se analiza correlacionalmente la relación entre miedo social y asertividad. Y el trabajo de Beatty, Plax y Kearney (1984) en el que estudiaron la validez concurrente del cuestionario "Personal Report of Communication Apprehension - PRCA 24" con la Escala de Asertividad de Rathus (RAS), analizando por tanto las variables asertividad y ansiedad a hablar en público.

Desde la perspectiva psico-social hay una abundante investigación sobre habilidades sociales en niños, sobre educación y salud, pero dentro del área laboral no se ha encontrado investigaciones importantes, por lo que lo relevante de este estudio es el englobar estos formatos en el área laboral y aplicar los conceptos y programas dentro de una empresa.

Desde la Psicología social se analiza la conducta habilidosa a partir de elementos verbales y no verbales en la comunicación interpersonal (Argyle y Cols, 1979). en la últimas dos décadas se han seguido programas de habilidades sociales en diversos campos del trabajo social con carácter preventivo, o para compensar deficiencias con el objetivo de equipar a las personas con habilidades de enfrentamiento.

Hay algunos métodos que integran en sus programas las habilidades sociales como los métodos de *Desvinculación Programada* que enseñan a las personas a desarrollar habilidades y servicios aptos para interesar o ser necesarios a otras personas o al mercado, es decir, a generar servicios o habilidades propios que les permitan trabajar, casi siempre, en un esquema laboral flexible ya que se ha encontrado que no es suficiente para obtener empleo los conocimientos técnicos o un título profesional, sino que se valoran, y de forma significativa, una serie de habilidades personales tales como capacidad de expresión oral y escrita, iniciativa, interés, capacidad para trabajar con otras personas, capacidad para expresar afectos y puntos de vista propios y otras similares, todas las cuales forman parte de los programas de entrenamiento para personas en busca de empleo. (Revista de Psicología de la Universidad de Chile vol. VI, 1997)

Datos recientes parecen confirmar la creciente importancia de *las habilidades sociales en la decisión de contratar a una persona antes que a otra.* Se valora de forma significativa la empatía, la habilidad social, la capacidad para trabajar con otros, la cortesía, la dicción y presentación personal tanto como la capacidad de expresar ideas por escrito o verbalmente, la ortografía y en otro orden de habilidades la automotivación y la iniciativa personal, Persist Ltda (1995), aunque la mayoría de estas variables carezca de formas objetivas de medición.

*El término de habilidades sociales engloba conceptos como **conducta asertiva, libertad emocional, competencia personal y competencia social.** Que se van a desarrollar a través del entrenamiento en H.S. de esta investigación.*

Esta investigación se desarrolla en el marco de las habilidades sociales y se basa como punto de partida en un contexto de teorías sobre la motivación en el área del trabajo, ya que es necesario que se recalque la importancia que la motivación tiene en las investigaciones realizadas en los trabajadores para que den el mejor desempeño y eficazmente, Barragan R, (1966) define a la motivación como el despertar en todos los miembros de la empresa sus cualidades constructivas propias, estimulándolas a un esfuerzo espontáneo, ordenado y cooperativo, a fin de lograr los objetivos inmediatos y mediatos de la empresa misma. Estos y otros objetivos se encuentran implícitos en los programas de entrenamiento en habilidades sociales, y que puede adaptarse en determinado momento en las necesidades de logro y afiliación sociales y de autorrealización propuesto por la teoría de Maslow (1967).

La motivación básica para aprender se halla en la tendencia normal del organismo humano para explotar y formarse una idea de su ambiente. Con el tiempo, esta tendencia general se diferencia en términos de necesidades, intereses y metas específicos, en forma tal que nos vemos motivados a aprender cosas que se ligan directamente con nuestros propósitos mientras que permanecemos relativamente desinteresados por aprender otras cosas.

La Psicología ha estudiado varios campos en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado y aspectos tales como el aprendizaje, el efecto de las condiciones físicas y la fatiga sobre el trabajo, también pruebas psicológicas y de actitudes. Las interrogantes que surgen se pueden ver también desde el punto de vista del empleado: para quien la empresa representa fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad contacto social , sin olvidar que buena parte de sus vida la pasa en algún tipo de organización.

El estudio de la satisfacción en el trabajo dentro del contexto de la psicología moderna puede dividirse en dos principales corrientes en los años 20 y en los 30 el estudio

Hawthorne en la Western Electric Company, y un estudio efectuado por Hoppock (1935) mediante métodos de investigación y escala de actitudes.

Los estudios de Hawthorne(1930) se basaron en la iluminación de los lugares de trabajo, y como afectaban en la producción del trabajo, pero que en base a sus investigaciones, encontró que el mejoramiento se debía por los factores de relaciones humanas en la situación de trabajo, debido a las condiciones de atención que le prestaban los investigadores a los trabajadores, por ejemplo una agradable supervisión, y por lo tanto no se debía a los cambios de iluminación.

Desde hace medio siglo (experimentos de Hawthorne) constituye una certeza científica el hecho de que la motivación es el alma de las organizaciones laborales.

A finales de la década de los cincuenta, Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) hicieron un estudio sobre los factores que proporcionan satisfacción o insatisfacción en el trabajo: entrevistaron a más de un millar de personas. Codificaron sus respuestas. El 33% respondió que el reconocimiento había sido un importante factor de satisfacción en su trabajo. Sólo el logro, con un 41% de frecuencia, le precedía en importancia. Munsterberg 1913, se preocupó por establecer un estudio científico acerca de la conducta en las organizaciones industriales, el aprendizaje, y la fatiga sobre el trabajo, también fue uno de los primeros en aplicar pruebas psicológicas en la industria. Elton Mayo en el Hawthorne Experiments (roethlisberger y dirkson, 1939) enfocó sus estudios en los factores sociales tales como normas de grupo, sobre el desempeño en el trabajo, esto dio origen a la llamada Human Relations School que trabajaba en la idea e que la productividad estaba en función de la satisfacción en el trabajo basada en buenas relaciones sociales, poniendo énfasis en una buena comunicación, basada en la sinceridad y la confianza.

A principios de los años 60 Abraham Maslow (1954), desarrolla una teoría llamada jerarquía de las necesidades, con la hipótesis de que el hombre es un individuo que crece y se desarrolla y que si se le da la oportunidad se desarrollará alejándose de una fijación de orden inferior , tales como las necesidades fisiológicas y la seguridad, a través de necesidades sociales hasta experimentar necesidades de crecimiento y

desarrollo (autorrealización) otros autores influenciados por Maslow(1954), fueron Herzberg(1966) y Mc Gregor (1960). La teoría motivación-higiene de Herzberg hizo gran énfasis en la noción de que el desempeño en el trabajo depende de factores intrínsecos como el interés, la responsabilidad y la naturaleza útil del trabajo. la satisfacción según Herzberg, solo puede derivarse de factores tales como el logro, el reconocimiento, y el desarrollo que permite al individuo la autorrealización de sus deseos.

Los conceptos de McGregor de la teoría X y la teoría Y dieron origen a la creencia en la participación y contribución en la toma de decisiones como un medio para aumentar el cumplimiento y el desempeño.

Lickert (1961) y Fiedler(1967), estudiaron la relación entre estilo administrativo y de dirección y el desempeño de los grupos de trabajo. Renis Lickert(1961), director del Instituto para Investigación Social de la Universidad de Michigan, desarrollo uno de los métodos más populares y conocidos para estudiar los estilos de liderazgo. Lickert elaboró un sistema de clasificación de estilos de liderazgo, autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y grupo participativo, que englobaba áreas de liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control. Una pregunta de ejemplo del área de decisiones podría ser "donde se toman las decisiones", con respuestas opcionales que van desde" la administración superior, Admón. media superior, Admón. media superior y baja hasta todos los niveles administrativos y de empleados". Estas respuestas opcionales corresponderían cronológicamente a las puntuaciones 1, 2, 3 y 4 de Lickert. En cada una de las seis áreas hace una serie de doce a veinte preguntas de ese tipo. Al examinar la respuesta apropiada un individuo puede determinar su estilo de liderazgo. Comúnmente Lickert contesta dos veces a dichas preguntas; una vez como una descripción de las condiciones actuales y existentes, y la segunda como un modelo de cómo debe operar una organización ideal. Empleando esta técnica Lickert concluye que el punto 4, el estilo liderazgo de grupo participativo, es el mejor enfoque respecto del liderazgo. Lickert dice que el enfoque participativo es mejor social y económicamente, si se consideran los factores humanos y a largo plazo. Otros investigadores también ha realizado variadas investigaciones sobre la satisfacción, salud y estrés en el trabajo.

En un análisis de factores laborales que eran importantes para tres mil empleados en varias agencias gubernamentales, estatales y urbanas, Katz y Van Maanen (1977) identificaron tres grupos de factores:

- 1.- El trabajo mismo.- correspondiente a los factores intrínsecos.

- 2.- El contexto de interacción.- correspondiente a los factores contextuales que tienen que ver con los compañeros de trabajo, los supervisores y con otras personas en el medio laboral.

- 3.- Políticas organizacionales.- correspondientes a esos factores contextuales que tienen que ver con el salario, con las políticas de promoción, con las condiciones de trabajo y con otros factores que no están bajo el control inmediato del empleado

En base a estos y otros estudios, hay amplia aceptación de la opinión de que el contexto físico, el contexto social y el trabajo mismo, todos interactúan con las necesidades y valores de los individuos para provocar tanto la satisfacción como la insatisfacción en el trabajo.

Es necesario resaltar que un objetivo esencial de la **psicología del trabajo**, es identificar las ventajas que ofrece el trabajo para potencializar las capacidades de los trabajadores, el desarrollo de habilidades y la creatividad, así como la adquisición de nuevos conocimientos.(Martínez Susana, 1999)

Así, la psicología social y del trabajo tiene un amplio repertorio de conocimientos, bases teóricas, e investigaciones, sustentables que aplicadas en la organización son de gran importancia para alcanzar los niveles de calidad y competitividad que requiere la empresa. Poniendo énfasis en el factor humano que es el más importante.

CAPITULO I

LA PSICOLOGIA SOCIAL Y LAS HABILIDADES SOCIALES EN LA EMPRESA.

El mundo en que vivimos es fundamentalmente un lugar de seres humanos, gran parte de las acciones dirigidas a otros y que estos nos dirigen son actos de comunicación, de este modo, la comunicación es un proceso de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, es así como la forma en como se interacciona con los demás puede convertirse en una fuente considerable de estrés en la vida. El entrenamiento asertivo permite reducir ese estrés, enseñando a defender los legítimos derechos de cada uno sin ser agredido. En definitiva, cuando se es una persona asertiva hay una mayor relajación en las relaciones interpersonales, por lo tanto, es importante que una persona se desenvuelva efectivamente dentro de su campo laboral, que esta asertividad le permita obtener una grata satisfacción personal, reducción de el estrés, y mayores logros en el trabajo.

Las habilidades sociales en psicología social tienen un amplio campo de investigación en la educación, en la salud, y en otros ámbitos, pero no lo es tanto dentro de el área laboral, por lo que la relevancia de la intervención de la psicología social dentro de la empresa u organización debe responder a la pregunta de: *¿ el por qué desarrollar habilidades sociales, y de comunicación en una empresa?.*

1.1.- LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA.

La formación de la empresa hace resaltar cada vez más el papel que el sujeto juega en el desarrollo de la misma, y como el fin primordial de la empresa es el beneficio, tiene que buscar la forma en que el personal colabore con los fines que está llevando acabo, de forma óptima las tareas inherentes al puesto de cada sujeto.

En la mayoría de las organizaciones, uno de los recursos más importantes es el factor humano disponible, por lo que se requiere tanto del conocimiento como de la comprensión de la conducta humana además de un alto grado de capacidad social (C:J: Cox y Cooper,1974). La psicología tiene una importante función en la empresa en áreas

especializadas y de ayuda a los administradores, ayudando a mejorar la efectividad de una organización en áreas como selección, capacitación, motivación, y relaciones industriales.

Tal vez la intervención psicológica más conocida en las organizaciones sea el enriquecimiento del trabajo. Los tipos de rediseños del trabajo tiene por objetivo aumentar la variabilidad en el trabajo, la autonomía, la responsabilidad, la importancia y mejorar la calidad de interacción en los trabajadores.

- La contribución de los psicólogos en la administración es muy importante, una de las principales áreas es la selección de personal, que se asegura de contratar a la persona más calificada utilizando pruebas psicológicas y entrevistas, después de la contratación a veces es necesario de una capacitación, con los conocimientos en teoría del aprendizaje, y técnicas de especialización de capacitación. Ya habiendo empleado al personal se debe asegurar que el individuo de su mejor desempeño, el psicólogo se encarga de desarrollar una amplia gama de conocimientos y habilidades que se relacionen con el trabajo con las personas, en particular en *habilidades como comunicación, capacidad de mando, y toma conjunta de decisiones*. Estas habilidades sociales harán posible un mayor mejoramiento y desarrollo de las relaciones interpersonales, y al mismo tiempo una *satisfacción de necesidades tales como de participación, logro, reconocimiento, etc.*

1.2.- LOS ESTUDIOS DE PSICOLOGIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

El interés por la Psicología en las organizaciones surge a medida que las teorías y los métodos permiten al psicólogo evaluar y analizar los problemas del individuo en una organización. Los psicólogos industriales comenzaron a trabajar con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y podrá así asignarles a cada persona el cargo que

- Optimizara sus capacidades físicas y humanas
- Aumentara la coordinación y el trabajo en equipo
- Garantizar la eficiencia en todos los aspectos.

Se estudiaron también las facilidades loactivas , los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo., también se estudio el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener los premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas del personal y las relaciones intergrupales. Melville Dalton (1959)

Algunos estudios que evidenciaron y que resultaron hacer evidente que los trabajadores traen consigo muchas motivaciones, necesidades y expectativas que influyen en la cantidad y calidad de trabajo que realizan y en su realización con la organización, dieron origen a otros supuestos que ponen gran énfasis en las motivaciones y en las necesidades de orden social.

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral del trabajo mucho más de lo que se había pensado. Por ejemplo, La cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen, que del dinero que ganen, se hizo evidente que las empresas tienen dentro de sí mismo grupos que generan sus propias normas sobre el tipo de cantidad de trabajo que se debe hacer.

Dos estudios clásicos, fueron los primeros en mostrar la importancia que las motivaciones sociales tienen para la vida organizacional. Los estudios de Hawthorne demostraron dramáticamente que para el trabajador, ser aceptado y tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, tiene más importancia que el incentivo económico que las organizaciones le puedan ofrecer (Roethlisberger & Dickson, 1939; Homans, 1950). Sobre los estudios de Hawthorne en la década de 1920, en una planta de la compañía Wester Electric, demostró que la calidad del trabajo depende no del individuo en particular sino de las relaciones sociales que se dan en el grupo en el que esa persona funciona.

El reconocimiento de que el trabajador trae consigo al trabajo necesidades sociales que sólo pueden encontrar expresiones en agrupaciones de tipo informal, y que tales agrupaciones crean sentimientos y normas que influyen verdaderamente en la forma como se realiza el trabajo, en los niveles de producción y en la calidad del producto, conducen a un nuevo conjunto de supuestos sobre la naturaleza humana Mayo(1945) desarrollo 4 supuestos sobre la naturaleza humana:

- > Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad.
- > Como resultado de la mecanización que trajo la revolución industrial, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que se tiene que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en él.
- > Los empleados responden más ahora en las relaciones sociales que se dan en él.
- > Los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad.

Parte de la evidencia surge de estudios de observación que se hicieron en diferentes tipos de grupo laborales en varias organizaciones, Zalesnik y sus colaboradores (1958) hicieron las siguientes observaciones en un departamento de aproximadamente 50 trabajadores en una empresa manufacturera de tamaño mediano y se encontró que: (1) la satisfacción y la productividad de un trabajador no tenían ninguna relación con el salario o con el status del cargo pero sí estaban relacionados con la filiación de grupo: (2) los miembros permanentes de un grupo tenían la tendencia a estar más satisfechos y más conformes con las normas de productividad del grupo y con las expectativas de la empresa: (3) las personas que no estaban siempre de acuerdo con el grupo y los que no estaban con él, tenían la tendencia a estar menos satisfechos y a violar las normas del grupo. En un estudio clásico de las relaciones humanas que se dan en un restaurante, Whyte (1948) encontró que los factores sociales y de grupo estaban relacionados significativamente con el ausentismo, con la calidad del servicio que se le ofrecía al cliente y con la tendencia a abandonar el trabajo Seashore (1954) estudió la relación entre la cohesión de grupo, medida según las respuestas dadas a un cuestionario y una variedad de factores de una compañía de maquinaria pesada. Seashore descubrió que la cohesión del grupo se encuentra asociada con alta productividad cuando los miembros del grupo confían en la empresa y con baja productividad cuando ese no es

el caso. Descubrió también que las personas que se encontraban en el grupo de más alta cohesión tenían menos posibilidad de sentirse nerviosos o de estar bajo presión que aquellos que estaban en los grupos de menos cohesión. Los estudios que se han realizado en las ensambladoras y en las empresas de producción en masa han demostrado consistentemente que la mayor fuente de insatisfacción del trabajador radica en la perturbación de las relaciones sociales, específicamente en la inhabilidad de (1) poder hablar cómodamente y por iniciativa propia con sus vecinos y de dosificar sus contactos sociales en términos de sus propias necesidades (Jasinski, 1966; Walter & Guest, 1952; Schrank, 1978). Por otra parte, en aquellos lugares en donde el trabajo se ha rediseñado en tal forma que se facilite el trabajo en equipo y la interacción social, la productividad y la moral de trabajo se han aumentado considerablemente (Rice, 1958; Trist y otros, 1963)

La importancia de las relaciones sociales se demostró también en los estudios de combate que se realizaron durante la segunda guerra mundial y durante el conflicto de Corea. Estos estudios demostraron no solamente que la mayor fuente de motivación para luchar que tenía un soldado era el sentido de compromiso con sus compañeros, particularmente con aquellos con quien es tenían buenas relaciones informales, sino que se descubrió también que los problemas emocionales resultaban de la frustración de pensar que se había defraudado un compañero en combate.

Los estudios de Whyte (1955) después de observar diferentes grupos, entrevistar trabajadores productivos y no productivos y estudiar los antecedentes de los buenos y malos productores, demostró que por lo menos algunos trabajadores encajan dentro de estos supuestos sociales, pero que quizá aquí también se presenta un problema de generalización. *No todo trabajador tiene las mismas necesidades sociales.*

Estos supuestos básicos están respaldados por muchas investigaciones sobre liderazgo y motivación, los proyectos sobre los “ grupos laborales autónomos” y algunos estudios antropológicos/observacionales sobre el trabajador, subrayan la importancia que los factores sociales tienen en el sitio del trabajado (Mintzbreg, 1973; Strauss, 1974; Terkel, 1974; Balzer, 1976: y Schrank, 1978). No hay duda que muchos trabajadores en un

En los círculos de **calidad japoneses** (de ahí se originan), se tiene como finalidad un trabajo sinérgico de equipo que *mejora la moral de los trabajadores y hace más armoniosas las relaciones entre dirección y personal*. La participación del personal en la adopción de decisiones en el lugar de trabajo se planteó por primera vez en Australia, como asunto de cierta importancia en el decenio de 1970, con el objetivo de mejorar producción y eficacia.

La participación del personal está vinculada a ciertos programas concebidos y lanzados por el empleador en los que insiste en las ventajas que ofrece tanto a los individuos como a la empresa, al hecho de que los trabajadores intervengan más directamente en las decisiones que se toman con relación a su trabajo "democracia laboral".

Los sindicatos tanto como los empresarios han comprendido, la importancia de la intervención de sus afiliados en todo lo relacionado con la seguridad, en el empleo, los cambios tecnológicos, la salud, el desarrollo personal, la capacitación constante y seguridad en el trabajo. Los empleadores definen como participación lo que contribuye al enriquecimiento de las tareas.

En 1980 compañías fabricantes de automóviles (FORD Y GENERAL MOTORS) optaron por intensificar la participación y movilización del personal e incorporaron esa política en sus programas de reestructuración orgánica, el éxito de FORD de superar a las demás compañías como primera empresa del automóvil se debió en gran parte a una inteligente elección de modelos; FORD bautiza todos esos cambios con el nombre del nuevo enfoque, al que contribuyó en forma muy notable su programa de intervención del personal, cuya finalidad consistía en hacer del trabajo una experiencia más satisfactoria y estimulante al dar a los trabajadores la oportunidad de participar en la formulación de decisiones con efectos directos en sus tareas y en el medio de trabajo. Esto constituyó una innovación fundamental para una compañía muy conocida por haber creado la primer cadena de producción en gran escala del mundo y optado hasta entonces por una estructura jerárquica clásica. FORD copió los modelos japoneses con la esperanza de disipar la apatía de sus trabajadores y estableció grupos de intervención del personal integrados cada uno por 10 ó 12 trabajadores voluntarios agrupados en torno a líderes también voluntarios, se reunían aproximadamente 1 hora por semana para zanjar los

asuntos que parecían importantes con miras a mejorar el ambiente de trabajo la productividad o la calidad de los productos, y se celebraban fuera de las horas de trabajo normales y daban derecho al cobro de horas extra, se identificaban los problemas y se encomendaba su estudio a los grupos a reserva de la aprobación del comité del director local, y se daba información con promotores encargados de dar información a los miembros y dirigentes. Logrando así un clima de mayor confianza y colaboración en la fábrica *mejorando las relaciones de trabajo , producción y calidad.*

En la medida en que las empresas activamente se empeñan en ampliar la participación del personal consiguen mejorar su rentabilidad y la calidad de los servicios que prestan será decisión de la dirección (Alfonso Siliceo,1973).

1.3.-LA CONTRIBUCION DE LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA EMPRESA.

La psicología social no se enfoca solo al individuo y a introducido conceptos y métodos de investigación a la empresa tales como rol social, estatus, clase social grupos de referencia, cultura y sistema social, los métodos de investigación tales como las encuestas a través del cuestionario y entrevistas, la utilización de observadores participantes y los experimentos de campo han hecho posible atacar los problemas de tipo organizacional y analizar menos al individuo como tal, sino como miembro de un grupo

En psicología social se estudian como la gente percibe determinadas situaciones, como les atribuye causalidad en un esfuerzo por hacer que cada situación sea verdaderamente significativa y como las actitudes y valores personales, a su vez influyen a esas percepciones y atribuciones. Por ejemplo, Wrightsman(1964, 1974, 1977) ha tratado de medir seis dimensiones de lo que él llama " filosofías de la naturaleza humana"

- La medida en que consideramos que la gente es digna de confianza
- La medida en que creamos que la gente es altruista egoísta
- La medida en que consideramos que la gente es independiente y que tiene confianza en si misma versus que la gente sea dependiente y conformista e su relación con el grupo o figuras de autoridad.

- La medida en que consideramos que la gente tiene fuerza de voluntad y racionalidad versus que la gente puede estar controlada por fuerzas irracionales externas o internas
- La medida en que consideramos que la gente tiene ideas, percepciones y valores diferentes versus básicamente las mismas percepciones, valores. Etc.
- La medida en que consideramos que la gente es simple versus que las personas sean organismos muy complejos.

Se reconoce que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que está integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro, además el puesto de trabajo de cada persona, exigen solamente un número limitado de actividades pero es la persona total la que viene al trabajo, ya que la gente trae consigo muchas actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización, a medida que empiezan a trabajar con otras personas establecen relaciones con ellos, establecen patrones de coordinación y llegan a acuerdos informales que sobrepasan los procedimientos establecidos por la organización, a medida que la gente se identifica más con su unidad o grupo su sentido de importancia empieza a relacionarse más con su actuación en el trabajo que el grupo realiza.

Dentro de la empresa se establecen lo que se llaman grupos formales, que son los que deliberadamente se forman para realizar una tarea específica claramente relacionada con los objetivos de la organización. Y los grupos informales se forman por que la gente tiene necesidades que trascienden a las del trabajo ya que se asume que la tendencia a conformar grupos informales existe por que todos tenemos necesidad de relacionarnos con otras personas así la combinación surge de factores formales y necesidades humanas como las de necesidades de afiliación, es decir, las necesidades de amistad, apoyo moral y afecto.

Esta investigación pretende resaltar la relación que existe entre el grupo y la organización o empresa, aportando un programa que ayude al desarrollo del grupo integrando las necesidades individuales y el grupo, y al mismo tiempo las de la organización, así ayudar a los miembros del grupo para que se den cuenta de la

importancia de las relaciones humanas y la comunicación, por ejemplo el saber escuchar; que la falta de respeto y de confianza puede surgir cuando no se escucha a los demás, el defender los derechos personales, la autoafirmación, etc.

Estos esfuerzos por integrar y desarrollar los grupos y su sensibilidad no son de ahora, tienen su **tradición dentro de la psicología social**, teniendo su origen en el movimiento de relaciones humanas de la década de 1920 y 1930, después de que Lewin y sus colegas desarrollaran lo que se conoce hoy con el nombre de *métodos de entrenamiento vivenciales*; (Braford y otros. 1964; Shein & Venis , 1965) los sistemas de entrenamiento tradicionales habían hecho siempre énfasis en el sistema de conferencias, lecturas, demostraciones y "práctica" por medio de juego de papeles u otras estrategias parecidas - los métodos vivenciales que surgieron de los talleres diseñados por los National Training Laboratories en Bethel, Maine hacían más énfasis en el aprendizaje basado en experiencias más inmediatas - los supuestos y valores sobre los que está basado este método han sido muy importantes en el desarrollo de la psicología de grupos, estos métodos vivenciales asumen que:

- La gente puede aprender mejor a partir de un análisis de sus experiencias psicológicas más inmediatas
- Los factores más importantes de donde surge este aprendizaje son los sentimientos, las relaciones, y las observaciones que hacen las personas con quienes tenemos que interactuar, a pesar de que la gente, por distintas razones, tiende sistemáticamente a no verbalizarlas.
- Un taller de entrenamiento diseñado adecuadamente puede superar las dificultades que tiene la gente para compartir sus sentimientos, sus reacciones y sus observaciones, y puede por consiguiente también permitir que el participante aprenda algo a un nivel potencial más inmediato.
- Las fuerzas que se tienen que superar son esencialmente actitudes, culturalmente adoptadas, sobre las que una persona le puede decir a otra sobre cómo la gente aprende (por ejemplo "uno no debiera deliberadamente criticar a otra persona", y " la forma como uno aprende es escuchando a un experto o leyendo lo que el escribe",)

- El método vivencial cuestiona y tiene éxito en cambiar algunas de estas actitudes, haciendo posible que el participante pueda observar tanto sus propias reacciones y sentimientos con relación a eventos de grupo comúnmente observados y compartidos como el de otras personas después de lograr cierta sensibilidad y habilidad durante el taller el participante a menudo descubre que en sus grupos de trabajo se presentan situaciones análogas y que por tanto puede contribuir constructivamente para mejorar el funcionamiento del grupo.
- Enseñar a la gente a explorar lo que cada persona siente por sí misma y por otros a un nivel más profundo o resolver problemas de grupo mas efectivamente (la tarea con relación a la empresa).

El desarrollo de la psicología en la empresa en un breve recuento a través de este resumen, establece los supuestos y teorías que han ayudado y que subyacen en las investigaciones del comportamiento de las personas en el trabajo.

A partir de las teorías contemporáneas de las ciencias aplicadas del comportamiento, investigación acción y cambio planificado es Kurt Lewin, en su trabajo inicial de estilos de liderazgo y los experimentos en el campo de los cambios planificados llevados a cabo durante la segunda guerra mundial, que dan origen a la generación de investigaciones en dinámicas de grupos y la implementación de programas de cambio Marrow,(1969) y en otros modelos sistemáticos de otros campos que han determinado el cambio al desarrollo organizacional.

- 1.- El campo de la dinámica de grupo, especialmente el trabajo realizado por Lewin y sus seguidores, Cartwright y Zander, (1968).
2. El campo de la sociometría, de donde se desarrollo el concepto de juego de roles y otros tipos de intervenciones de orden social .Moreno(1934). Jennings(1950).
- 3.- El campo de la antropología aplicada de donde surgió la práctica rigurosa de observar cuidadosamente los sistemas sociales y tratar de entender lo sutil de su dinámica interna. Whyte(1943); Horsfall yArensberg (1949).

4.- Entrenamiento en liderazgo y sensibilidad tal y como lo desarrolló el National Training Laboratory y en las décadas de 1950 y 1960, Brdford (1974); Shein y Bennis (1965).

5.- Psicología clínica y consejería, desarrollada por Rogers (1961), Perl y sus colaboradores (1965) Berne (1964) y otros quienes influyeron grandemente en los modelos de entrenamiento y consultoría utilizados por el consultor.

6 - Estudios organizacionales llevados a cabo por la organización misma entre 1930 y 1950 por compañías tales como la Wester Electric, la American Telephone and Telegraph, Exxon Unión Carbide, General Electric y Procter and Gamble. Estas investigaciones reunieron a psicólogos tales como Roethlisberger, McGregor, Lickert, Blake, Shepard y Beckhard. De estos contactos surgieron algunos experimentos de investigación- acción que contribuyeron a refinar la teoría del cambio y las estrategias de intervención.

7.- Teorías intergrupales e interorganizacionales derivadas de los primeros estudios por Sherif y sus colegas(1961, 1969) en el campo de la competencia y el conflicto entre grupos y de la tradición del campo de las ciencias políticas de examinar las negociaciones y las relaciones de poder intergrupales(Allison, 1971, Lindblond,1959, Dhl,1957).

Los grupos de encuentro, grupos de "sensitivity training", grupos de desarrollo humano y crecimiento, surgieron variadas tácticas y técnicas de trabajo grupal, como la Gestalt, los grupos de concientización sensorial, los grupos synanon, el análisis transaccional y la bionérgica, la palabra encuentro se aplicó a formas de trabajo tan diferentes entre sí como las de Carl Rogers, William Shutz y Gerard Egan, Rogers proponía una forma de trabajo en la que el grupo interactuaba espontáneamente, de suerte que se le dejaba seguir su propio proceso con un mínimo de intervención por parte del facilitador. Shutz utilizaba variadas técnicas, desde la Bionérgica hasta el psicodrama, los masajes, diversas formas de meditación, etc. Por su parte, *Gerard Egan empleó una serie de técnicas muy estructuradas, con objetivos bien definidos, cuyo fin era el desarrollo de habilidades interpersonales.*

Los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL, creados por los discípulos de Kurt Lewin en 1947) y que tenían por objetivo capacitar a los participantes para que fueran más eficaces en cualquier tipo de trabajo grupal por otra parte, el material que ahí surgía era registrado por Psicólogos Sociales para fines de investigación, a principios de la década de los sesenta, los objetivos de los grupos T, su formato de interacción no estructurada entre los miembros se vieron rebasados frente al propósito original de aprender a trabajar en grupos, estaba el deseo de participar en un grupo teniendo como meta el desarrollo personal y la experiencia en sí misma.

Por otro lado Carl Rogers y sus colaboradores del centro de orientación de la Universidad de Chicago utilizaron experiencias intensivas de grupo mediante las cuales los participantes logran conocerse mejor y aprendieran a comunicarse con sus compañeros con métodos que pudieran ser valiosos en las relaciones asistenciales que establecerían con los participantes. Rogers en 1970 contribuyó significativamente a que los grupos de encuentro se aceptaran en los medios académicos, pastoral, educativo y empresarial.

El enfoque centrado en la persona, dentro de una concepción de la Psicología Humanista de Carl Rogers, en su teoría de la personalidad, en particular pone énfasis en el autoconcepto y el modo como éste se puede modificar, se encuentra implícita en el marco conceptual que sustenta el trabajo grupal del movimiento del potencial humano. Rogers sostiene que el comportamiento de las personas suele ser consistente con el concepto que tienen de ellas mismas, de modo que al modificar ese autoconcepto, el individuo cambia, para lograrlo, el facilitador debe crear un ambiente propicio, en el cual la persona sienta confianza y aceptación; además, debe escuchar lo más cuidadosamente que pueda, lo que dice cada una de las personas del grupo, atendiendo no sólo a los hechos que cada uno relata sino al significado que tienen en su vida y a los sentimientos que despiertan; asimismo, debe aceptar tanto al proceso del grupo como al momento por el cual pasa cada uno de sus integrantes. Por lo tanto, su labor es tratar de clarificar la comunicación que se da en el grupo mediante el uso de técnicas estructuradas.

La actitud no directiva que Rogers defiende genera un proceso de grupo, en el cual se pasa de la superficialidad y los rodeos a la confrontación; esto es, la expresión de los sentimientos que se originan en el propio grupo y el encuentro genuino, los miembros del grupo se ayudan unos a otros a crecer, dentro y fuera de las sesiones

El enfoque humanista, en el que se encuentra Rogers, considera que el hombre muestra capacidad, y también deseo de desarrollar sus potencialidades. Parecería que esto se debiera a una motivación suprema: una necesidad o motivo fundamental que orienta, da energía e integra el organismo humano, así el hombre posee la capacidad de autopresentarse. Esta posibilidad de contemplarse a sí mismo desde afuera, de autoproyectarse, esta capacidad de tomar conciencia plena de sí mismo es una característica distintiva del hombre y es la fuente de sus cualidades más elevadas. Esta capacidad le permite distinguirse a sí mismo del mundo exterior le permite utilizar símbolos y usar abstracciones, verse así mismo como lo ven los demás y tener empatía con ello, comenzar a tener sensibilidad ética. Esta conciencia no distorsionada de lo que vive y siente, esta apertura plena a las propias vivencias y su correcta simbolización, conducirá inevitablemente a una vida más sensible con un radio de acción más amplio, de mayor variedad y riqueza personal.

Con lo anterior se resalta la aportación que ha hecho la Psicología y otras disciplinas, mediante métodos, teorías, y técnicas en el campo organizacional.

1.4.- EL ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES SOCIALES COMO PARTE DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

Existen empresas que se encuentran en la permanente necesidad de capacitar al personal en la adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito profesional y personal. Ya que el trabajador, no puede considerarse como un individuo aislado, sino como miembro de un cierto número de grupos sociales con los que mantiene una relación constante, es parte de la empresa, de un club deportivo, de la familia y de la sociedad en general. Por lo tanto la vida del trabajador se desarrolla alrededor de su empleo, el éxito o el fracaso en la vida de una persona está ligado, ineludiblemente, con su trabajo, actividad socioeconómica que se compone de actitudes, habilidades, rutinas, poder y estatus.

El avance del ser humano exige una actualización cotidiana de conocimientos prácticos en relaciones humanas que promuevan el desarrollo integral del personal y por lo tanto el desarrollo de la empresa, creando un clima social con un nivel de adhesión del personal al trabajo, así como la eficacia de la inserción de todos en una comunidad laboral.

El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrolla capacidades y habilidades especiales, y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias, Argyris (1964).

Para escapar de una trampa social las personas deben comunicarse. Con mayor frecuencia, la comunicación permite que los grupos cooperen, Bornstein y cols. (1988, 1989); Jorgenson y Papciak, (1981), los ejercicios de discusión en grupo forja la identidad de un grupo y permite a las personas comprometerse con la cooperación, con la que a menudo está se duplica.

La comunicación abierta, clara y franca también reduce la desconfianza. Sin comunicación, quienes esperan que los demás no van a cooperar, por lo general también se rehusan a hacerlo Messé y Sivacek, (1979); Pruitt y Kimmel (1977). Alguien

que desconfía tiende a ser poco cooperativo (para protegerse contra la explotación esperada). La falta de cooperación, a su vez, fomenta una mayor desconfianza. En diversos experimentos, la comunicación reduce la desconfianza y permite a las persona alcanzar acuerdos que conducen a su mejoramiento común.

La comunicación es otro concepto importante con el que se involucra el personal, tradicionalmente las empresas estaban conscientes de que existían problemas de comunicación individual, de grupo y organizacional, pero no lo consideraban relevante, hoy en día se reconocen que los problemas de comunicación son parte importante del buen funcionamiento de la empresa. Por lo tanto el trabajador interactuando a través del grupo de trabajo amplía sus relaciones sociales; el individuo aislado, generalmente, no es funcional en la empresa. Y es así como la comunicación es el elemento que mantiene unida a la empresa, y a cualquier otro sistema social.

La comunicación dentro de la empresa puede ser formal, es decir escrita, y comunicación informal que casi siempre es verbal, en muchas empresas se prohíbe por que se piensa que interrumpe el trabajo que se está ejecutando, o al menos, que influye negativamente en su calidad. Esto es verdad en ciertas actividades, pero en otras no; por ejemplo, en los trabajos rutinarios la conversación mejora el desempeño y el ajuste de los individuos. Si se analiza detenidamente la conversación informal, puede aclararse mucho sobre los sentimientos, comprendiendo entonces los símbolos, los valores, las creencias, las actitudes, los sentimientos y las ideologías de los trabajadores, y esto es importante para las empresas, pues así se conoce lo que ocurre y se facilita la coordinación y la motivación, Roberto Barragan (1966).

La comunicación efectiva y oportuna entre el personal ayuda a que se involucren y se comprometan más con la empresa, reflejándose en un mejor servicio y calidad total. Así como la tolerancia al trato con los demás compañeros, y la optimización de las tareas de cada persona y del grupo.

Los conocimientos necesarios sobre comunicación a desarrollar sobre el área de las relaciones humanas en la industria o empresa, como lo es en el grupo de áreas administrativas, requiere del aprendizaje y desarrollo de habilidades que ayuden a

mantener buenas relaciones en el trabajo, dentro del ámbito social consiste fundamentalmente en habilidades interpersonales en el grupo y en el intergrupo, buena comunicación, (habilidad de escuchar, y expresar con claridad comunicaciones propias), habilidad para tratar con los sentimientos, de participación, resolución de conflictos, (relacionados con las diferencias de metas de los individuos y las de organización y diferencias de opinión), negociación (estimar estrategias y habilidades de los negociadores opuestos),

La capacitación que brinda herramientas prácticas como las **habilidades sociales**, generan un medio para la automotivación y el planteamiento de retos para el desarrollo personal y del equipo del trabajo. *Esta habilidad influye en el resultado que la persona espera obtener y fomenta que adquiera una especial motivación orientada al alcance de mayores metas y la eficacia de sus acciones*, en el sentido de obtener la actuación deseada.

El entrenamiento en habilidades sociales ha sido definido como un intento directo y sistemático para aprender estrategias y habilidades a lo individuos con la intención de mejorar su competencia interpersonal individual en clases específicas de situaciones sociales, el objetivo es para una habilidad social exitosa , con el fin de conseguir una relación interpersonal satisfactoria. su importancia la refleja en seis premisas que subyacen a las habilidades sociales. (Ovejero,1990; Curran,1985)

1. Las relaciones interpersonales son importantes para el desarrollo y el funcionamiento psicológico.
2. La falta de armonía interpersonal puede contribuir, o conducir, a disfunciones y perturbaciones psicológicas.
3. Ciertos estilos y estrategias interpersonales son mas adaptativos que otros estilos y estrategias para clases específicas de encuentros sociales.
4. Estos estilos y estrategias interpersonales pueden enseñarse
5. Una vez aprendidos estos estilos y estrategias mejoraran la competencia en situaciones específicas.
6. La mejora en la competencia interpersonal puede contribuir o conducir a la mejoría en el funcionamiento psicológico.

Dentro del ambiente laboral las habilidades sociales resultan efectivas en:

- ✓ Reuniones del grupo de administrativos.
- ✓ Presentaciones a los altos directivos.
- ✓ Negociaciones con otros grupos o personas.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Condiciones de trabajo desagradables.
- ✓ Clientes o proveedores antipáticos.
- ✓ Nuevas normas que afecten a la organización.
- ✓ Oficinas abiertas.
- ✓ Comunicación con el personal (dar instrucciones, reforzamiento, etc)
- ✓ Con el jefe, etc.

El desarrollo de las habilidades sociales fomentan a nivel personal:

- ✓ El éxito en las relaciones, logro de propósitos y objetivos, aumenta las posibilidades de mejorar las relaciones.
- ✓ Aumenta el rendimiento.
- ✓ Disminuye las consecuencias negativas del estrés
- ✓ Fomenta el apoyo de los demás
- ✓ Incrementa la autoestima y autoconfianza.
- ✓ Fomenta el saber escuchar a los demás.
- ✓ Convencer a otros razonadamente.
- ✓ Desarrolla facilidades para practicar y negociar
- ✓ Limita la agresividad.

Este programa tiene como objetivo: **el enriquecimiento del trabajo, la autonomía, la responsabilidad, la importancia y mejora de la calidad de interacción en los trabajadores.** cultivar un tipo de relación que promueva la colaboración cordial en vista de los objetivos de la organización, para esto se requieren algunas habilidades: centradas en el sincero aprecio del recurso humano que se tiene al alcance.

El Entrenamiento en habilidades sociales ha sido definido como una experiencia de aprendizaje de nuevas habilidades o de fortalecimiento de conductas existentes, a la cual se someten las personas con intención de cambio y compromiso para ampliar su repertorio conductual, transformar sus estilos de interacción social y optimizar sus propios recursos.

El objetivo primordial del entrenamiento asertivo es el de proporcionar al participante una serie de repertorios pertinentes que le permitan reducir el nivel de ansiedad que presenta en situaciones interpersonales, *promover una comunicación más amplia y exitosa*, expresar sentimientos positivos de aprecio, enfatizar sentimientos de autorespeto y dignidad al confrontarse con otros. Estas son sólo algunas de las situaciones en que resultan adecuadas las conductas asertivas.(Cotler y Guerra).

En la práctica el entrenamiento en asertividad supone el desarrollo de la capacidad para:

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

Por lo tanto el cómo hablar y actuar, la forma en que se dice y se hacen las cosas tiene un efecto directo sobre el logro de los propósitos y es así como a través el manejo de habilidades sociales de alcanzar las metas.

2.- MARCO TEORICO

Para dar cuenta sobre el marco teórico de esta investigación y así englobarlo en la relevancia de la Psicología del trabajo, es necesario tomar en cuenta las teorías de la motivación que se han propuesto en el área laboral, como punto de partida para conocer el comportamiento de las personas en su empleo, que resultan ser útiles para analizar la dinámica grupal de los empleados. Por lo tanto comprender las necesidades psicológicas que subyacen a las personas del grupo de intervención ayuda a darle continuidad y dirección a este estudio. Y así contextualizar la importancia de la teoría de las habilidades sociales y de la Autoeficacia que se van revisar más adelante y como es que se relaciona con la motivación.

La exposición de las principales teorías de la motivación permite tener un conocimiento más amplio del hombre en su desarrollo personal y su mundo muy caracterizado como es el trabajo.

2.1.-BASES TEORICAS SOBRE LA MOTIVACION

Existe gran cantidad de teorías desde la motivación que compiten entre ellas misma y que tratan de explicar la conducta de la gente en una organización, pero es importante tomar en cuenta que, las necesidades, las motivaciones, los valores y las normas cambian con la evolución de la sociedad, con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, y con lo que es mucho más importante, el crecimiento y desarrollo del individuo, lo que puede haber sido una necesidad o un valor importante en una etapa de la vida de una persona puede cambiar completamente con otra.

Usualmente se mide la fuerza de la motivación de un individuo por la cantidad de esfuerzo que está dispuesto a realizar en la persecución de una meta determinada, y suponiendo que el individuo posee los recursos y oportunidades necesarios una mayor motivación le proporciona, generalmente, una mayor oportunidad para alcanzar sus metas al llevarlo a desempeñarse con una conducta más enérgica, persistente y orientada a la meta, Coleman (1977).

El término motivación se refiere a cualquier condición interna del individuo que inicia o dirige su conducta hacia una meta la motivación es un concepto amplio que incluye las necesidades internas, los deseos y los propósitos del individuo. Específicamente, nos ayuda a comprender la direccionalidad de la conducta,(las metas que perseguimos) y la activación de la conducta, (el esfuerzo que realizamos para perseguir nuestras metas). Morse y wingo (1978) afirman que “la motivación se caracteriza por una integración compleja de procesos internos que producen, sostienen y dirigen el comportamiento. Siempre existe alguna meta o incentivo hacia el que se dirige dicha actividad, que al alcanzarse, reduce la actividad motivada”

Por motivación en el trabajo Russel (1976) entiende como el conjunto de estímulos, aspiraciones, posturas y motivos constituidos de una fuerza que mantiene a largo plazo el curso del trabajo y que, a la vez, determina el nivel de rendimiento. La motivación esta condicionada por muchos factores y ha de considerarse como pluridimensional.

Algunas teorías presentan modelos universales de proceso para explicar la motivación, en lugar de hacer listas de cierto tipo de necesidades o motivaciones. Estas teorías conocidas comúnmente con las teorías de “Path-goal” o como las de “expectativas” postulan esencialmente que la conducta de un empleado está en función del valor que éste le dé a un determinado resultado(por ejemplo el dinero, la responsabilidad, el logro) y del tipo de conducta con que esta persona espera lograr ese resultado. Es así que dentro de la organización se define como motivación a la fuerza que impulsa a las personas a hacer las cosas. una vez que se hizo la tarea, la motivación puede desaparecer.

El concepto de necesidad que motiva a las personas ha sido la base de la mayor parte de las teorías motivacionales. Aunque se tiene que reconocer de todas formas, que ninguna de estas teorías está tratando de competir una con otras sino que más bien tratan de explicar diferentes cosas a diferentes “niveles de análisis” cuales son las necesidades o motivaciones de los trabajadores.

Se ha comprobado que el dinero y los incentivos individuales son grandes motivadores del esfuerzo humano en muchos tipos de organización.

Las necesidades humanas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo y a la situación total de la vida de una persona. Estas necesidades y motivaciones tienen relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía que varía también según la persona, la situación o la ocasión por lo que es necesario decidir en las investigaciones el nivel que se quiere comprobar de la motivación humana, ya que las necesidades y las motivaciones interactúan entre sí y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos. Así las necesidades de auto-actualización que algunas personas tienen por otra parte las motivaciones sociales o las necesidades de auto-actualización se pueden suplir en muchas y variadas formas en etapas diferentes de desarrollo.

Para comenzar a dar explicación dentro de la Psicología Social sobre problemas o situaciones de las relaciones laborales, encontramos algunas teorías acerca de la motivación en el trabajo, como el modelo de motivación propuesto por Maslow (1960) sobre la jerarquía de necesidades, en las que distingue: Necesidades de autorrealización, Necesidades de estima, Necesidades sociales (de afiliación), Necesidades de seguridad y protección y Necesidades fisiológicas básicas.

Las motivaciones humanas caen en una jerarquía de categorías. Empezando con las más básicas, que son:

- Las necesidades fisiológicas básicas
- Las necesidades de supervivencia, protección y seguridad
- Las necesidades sociales y de afiliación
- Las necesidades de autosatisfacción e importancia.

Las necesidades de actualización, es decir la necesidad de hacer uso máximo de su propio "talento" y recursos. A medida que se satisfacen las necesidades más básicas del individuo (de alimento, bebida y sueño) Cuando una persona satisface este nivel de necesidad, se dirige hacia la necesidad de la propia estimación, la que en esta última forma comúnmente se llama autorrealización. El concepto de autorrealización se ha usado en tal forma que se supone que refleja una situación en la que una persona utiliza al máximo su talento y potencial innatos. El concepto de autorrealización está ligado a lo que la generación más joven de nuestros días se refiere con el conocimiento de sí

mismo o con la responsabilidad personal. Estos niveles superiores de las necesidades humanas reflejan una introspección de la percepción y atención individual. Aun las personas que consideramos sin talento buscan un sentido de significado y de logro en su trabajo si otras necesidades ya se han podido satisfacer. Maslow (1954); Hughes (1958)

Alderfer(1972) toma las necesidades que plantea Maslow y las agrupa en tres categorías más básicas, necesidades de existencia, necesidades de relacionarse con otras personas y necesidades de crecimiento personal, por lo que reconoce la posibilidad de que no todo el mundo, como lo sugiere la teoría de Maslow(1954) tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.

La teoría de McClelland (1961, 1976) identifica tres necesidades básicas, la necesidad de logro, la necesidades de poder, y la necesidad de afiliación y la intensidad de esa necesidad(y el comportamiento) varía de acuerdo a una determinada situación.

Herzberg (1964) argumentaba apoyado en la teoría de Maslow, que para la satisfacción en el trabajo, se conseguía solo si se satisfacían las necesidades de orden superior. los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo son los factores de orden superior (los motivadores), que permiten que el individuo disfrute el trabajo mediante el logro, reconocimiento y el ejercicio de una habilidad.

Es importante tomar en cuenta **la necesidad de afiliación como contexto para las relaciones personales**, ya que es esta la tendencia o motivación de las persona a buscar la compañía de los demás. La teoría de la motivación por afiliación expone que: nos sentimos atraídos hacia quienes aparezcan asociados a experiencias buenas para nosotros y nos desagradan quienes estén asociadas a malas experiencias. En la atracción interpersonal, nos sentimos atraídos hacia quienes nos recompensan, pues predicen en nosotros sentimientos positivos, y rechazamos a quienes nos proporcionan consecuencias negativas, pues producen sentimientos negativos.

Una persona nos resulta atractiva si pensamos que nuestra relación con ella será beneficiosa para nosotros, y si creemos que las recompensas de la relación son mayores que los costes que implica (Intercambio social).

Así, también al encontrarnos con gente desconocida, elaboramos un proceso para dar una evaluación y decidir si hay un interés de mantener una relación, o no. Así se da primero la atención a la persona (interés), y después un juicio, que a veces depende de la comparación, basado en experiencias y el nivel de alternativas. Pero, para que esta persona tenga el interés de establecer una relación interpersonal o despierte su atención, generalmente se da a través de características socialmente valoradas, que son parte de la *personalidad*, como: la comprensión, la lealtad, la capacidad para adaptarse a los sentimientos de los demás, la sinceridad, la alegría, el ser buen escuchante, etc. Características *afectivas* como: ser afectivo, amigable, considerado, comprensión de comunicación no verbal (sonreír, mirar con atención, expresar emociones, disposición actitudinal, como mostrar agrado por la demás personas y cosas, etc.,) y una capacidad para la *competencia*: inteligencia, habilidad social, conversación interesante, etc. Por lo tanto estas características, aumentan las posibilidades de que una persona mantenga mas y mejores relaciones humanas.

Las relaciones humanas en el trabajo, en especial superiores amigables y compañeros de trabajo que se llevaban bien, fueron considerados por la escuela de relaciones humanas como cruciales en la satisfacción en el trabajo, y de hecho en la productividad también la libertad de tomar decisiones (autonomía) la variedad y la importancia de la labor que se realiza se relacionan con la satisfacción, entre más importancia le dé un individuo a su trabajo mayor puede ser su sentimiento de autoestima y valor en la realización de su trabajo, lo que uno siente acerca de su trabajo, también se ve afectado por recompensas ganadas por el desempeño en el trabajo. Herzberg (1966) considera el logro y el reconocimiento como motivadores intrínsecos más que recompensas externas al trabajo mismo. Por ejemplo la recompensa económica con frecuencia acompaña al reconocimiento.

Locke (1965) estudió el logro en relación con la satisfacción en el trabajo y encontró una correlación positiva entre el éxito y el gusto al realizar una labor, el logro, a menudo

requiere de validación externa (reconocimiento) el reconocimiento puede darse mediante premios tales como la promoción o aumento de salario, o como señala Locke(1976) afirma que todos los empleados dan valor a los **elogios** provenientes de superiores y colegas. Esta es una experiencia tan común que casi no necesita apoyo empírico, pero dada su gran importancia es significativa para su utilidad en habilidades de comunicación.

Las habilidades sociales por ser de interacción social y teniendo como un fin el éxito en las relaciones interpersonales, motiva a las personas a mantener sus relaciones laborales eficazmente. es decir se sienten confiados en sus capacidades de comunicación e interacción con las demás personas. Por lo que las habilidades sociales, y las creencias de autoeficacia. se enmarcan a partir de estas bases teóricas de la motivación como punto de partida para comenzar a comprender parte de las habilidades sociales dentro de la empresa. Y su desarrollo teórico, desde las teorías del aprendizaje y la autoeficacia.

Respecto a la necesidad de un buen compañerismo hay grandes diferencias entre los grupos. Las mujeres conceden siempre mas valor que los hombres a la buenas relaciones interhumanas. Según las investigaciones Boch(1978), esto es aplicable tanto a las obreras como a las empleadas. se admite entonces que el sexo femenino posee una mayor necesidad de sociabilidad en el trabajo.

2.2.- TEORIA DEL APRENDIZAJE SOCIAL.

Los entrenamientos en habilidades sociales o entrenamientos de asertividad (EHS) se han convertido en un recurso muy trabajado en la formación de personas encargadas en puestos de dirección, ya que tienen bajo costo de inversión y resultan muy eficaces para el logro de objetivos determinados.

Una línea muy trabajada en el aprendizaje de habilidades sociales sigue los principio de la teoría del aprendizaje social. Los EHS surgen en los años 60's para el desarrollo del aprendizaje de respuestas emocionales y sociales con fines terapéuticos. Los modelos ergonómicos de Argyle y Kendom (1967), para explicar el funcionamiento de las habilidades sociales y los principios del aprendizaje social, de Bandura (1976) con la

incorporación de las técnicas de modelado en los EHS. De este modo las bases de los EHS fueron las contribuciones teóricas del aprendizaje social de Bandura(conceptos de modelado y autoeficacia), de la Psicología Social (percepción social, atracción interpersonal, desempeño de roles).

Uno de los supuestos en los que se basa el enfoque de las **habilidades sociales** estriba en la Teoría del Aprendizaje Social (Bandura y Walters, 1.963; Bandura, 1.976 y 1.986). Tal teoría apunta a un "modelo de reciprocidad triádica" en el que la conducta, los factores personales, cognitivos y de otro tipo, y los acontecimientos ambientales actúan entre sí como determinantes interactivos" (Bandura, "*Pensamiento y acción*", 1986). Se entiende de alguna manera, que los sujetos han de tener ciertas *capacidades* para manejarse en la relación triádica. Según A.Bandura, serían la capacidad simbolizadora, la capacidad de previsión, la capacidad vicaria, la capacidad autorreguladora y la capacidad de autorreflexión; observamos que todas son necesarias en el ámbito de la puesta en práctica de las *habilidades sociales*.

La conducta es, ante todo, experiencia. De los efectos del comportamiento, se extrae la actividad del *APRENDIZAJE*. Básicamente, éste consiste en el procesamiento de datos (o de la información) acerca de la experiencia y/o la conducta; ora de uno mismo, ora de los demás. Resulta principal por ende, la *observación* de conductas, tanto en uno como en los demás, con el fin de alcanzar un repertorio de *conductas capaces* ("autoeficacia"). Cabe decir que, una de estas *conductas capaces*, es la verbal. La experiencia del lenguaje y la producción de conductas de este tipo es esencial a la hora de abordar lo *social* o el *intercambio* y la *interacción* de una persona con sus semejantes.

Técnicamente el aprendizaje se define como una modificación a través de la experiencia, las adquisiciones de patrones de conducta, la modificación y coordinación de respuestas del organismo y así sucesivamente.

La teoría del aprendizaje social, base de las habilidades sociales expone que: **las conductas prosociales son aprendidas** a través de los mecanismos de condicionamiento clásico y operante. Las personas aprenderán a comportarse prosocialmente si este tipo de conducta es recompensada de forma continuada, Bandura(1977).

El individuo puede regular internamente su conducta, independientemente del refuerzo externo actual, según Bandura (1977), buena parte del comportamiento social se aprende a través de la mera observación de modelos. Para ello se requiere que el observador oriente su atención al modelo, que codifique esa información en el modelo, que codifique esa información en la memoria –en forma de representaciones simbólicas– de forma que pueda recuperarla en el momento de la ejecución, y que este motivado para reproducir la conducta.

En el enfoque de Bandura (1977), el ser humano es un elemento más activo, puede crear sus propios refuerzos, y se implica activamente en los procesos de atención y codificación del comportamiento del modelo en el aprendizaje por observación. No obstante, el refuerzo no es necesario para el aprendizaje por imitación, sí lo es para la reproducción del comportamiento del modelo. **–los procesos de motivación son los que definitivamente activan la ejecución del comportamiento aprendido**, y estos siempre remiten a la historia de refuerzos del sujeto y a la historia de refuerzos que ha observado en los demás.

Las técnicas del aprendizaje han defendido el papel central del **feedback** en el proceso enseñanza aprendizaje dado que, al menos desde el punto de vista teórico el conocimiento de los resultados es una variable muy importante en la práctica docente utilizando el feedback en la mejora del rendimiento. Ha sido descrita como, tal vez, uno de los más fiables y contrastados principios de la Psicología moderna.

El feedback o información por sí mismo y en absoluto el proceso del feedback es completo y su eficacia depende de una serie de factores o elementos tales como las características de el emisor, el mensaje o información que se recibe, la persona que recibe el feedback, como sus expectativas puestas en la tarea realizada, nivel de motivación y aspiración, locus de control, autonomía y seguridad en sí mismo, sentido de la propia competencia y el concepto que tiene de sí misma.

La composición de un grupo comprende integrantes con las **destrezas y conocimientos** necesarios para realizar competentemente la tarea, la **posesión de habilidades para las relaciones interpersonales** en el seno del grupo y variedad

suficiente entre los miembros para compensar las limitaciones de cada uno de ellos en beneficio de una buena coordinación en el *funcionamiento del grupo para la realización de la tarea*.

2.3.- TEORIA DE LAS HABILIADES SOCIALES Y ASERTIVIDAD.

El concepto de 'habilidad' y 'social' **-habilidad social-** es, en cierto modo, fácil de explicar: **destreza para actuar socialmente**. Pero el término no es tan sencillo, las *habilidades sociales*, comparten el movimiento y el cambio de una cultura o una sociedad concreta; por lo tanto, las *habilidades sociales* no son algo permanente en el tiempo y en el espacio. A su vez, las sociedades que permanecen con un status temporal relevante, se sustentan en que las "relaciones de *intercambio*" que se producen entre los hombres, busquen una sanción positiva o favorable; esto es, que **obtenga la 'conformidad' o la 'confianza' del medio en que han sido establecidas (normas, hábitos, costumbres...)**. J. Maisonneuve ("Psicología social", 1.988-2ª reimpresión, pag. 15) se expresa en los siguientes términos:

"Lo propio del hombre es ser simultáneamente un ser *sociable* y un ser *socializado*; con eso queremos decir que es a la vez un *sujeto* que aspira a comunicarse con sus semejantes, y un miembro de una sociedad que existe previamente, que lo forma y lo controla de buen o mal grado."

Se entiende, entonces, que las 'relaciones de *intercambio*' tienen una doble finalidad: una referida al *control* de los miembros que se relacionan; y otra, referida a la *comunicación* que existe entre ellos. El factor *control* prevalece en lo que intenta regular las relaciones dadas entre los hombres; mientras que el factor *comunicación* entraría en el ámbito de lo explicativo de tales relaciones.

En un enfoque lingüístico de la expresión *habilidad social*, el *significante*; podría determinarse como 'conducta adaptativa', 'comportamiento adecuado', 'repertorio social favorable', etc. El *significado* es lo más importante. El término *habilidad* puede entenderse como *destreza*, *diplomacia*, *estrategia*, *ingenio*, *capacidad*, *soltura*, *treta*, *competencia*, *aptitud*,... Su relación conjunta con el término *social* resulta una *impronta de acción* de uno con los demás y de los demás para con uno (el *intercambio*). Cuando

hablamos de *habilidad*, decimos que una persona es capaz de ejecutar una conducta. Si hablamos de *habilidad social*, decimos que una persona es **capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultado favorable** (con independencia de su vertiente de control o de comunicación).

Desde múltiples puntos de vista, la *habilidad social* es un concepto que versa sobre la ayuda que proporciona al que la practica y a cuantos le rodean. Sus ventajas emergen en la *comuni3n* de lo *sociable* y *socializado* del ser humano y de las conductas y de los comportamientos de dicha *comuni3n*. Es procedente que, la superaci3n inicial del *conflicto*, nazca de la aceptaci3n, tanto de *uno mismo* como del *otro*. La *aceptaci3n* no significar3a necesariamente conformismo; se trata de un estado de inicio o de reconocimiento, de decir "las cosas est3n as3". Posteriormente, se puede elegir una *acci3n* con el fin de alterar *favorablemente* ese estado inicial. (de considerarse de ese modo). 3mbito significativo de *habilidad social* (o conducta habilidosa socialmente): como la **capacidad de ejecutar una conducta de intercambio con resultado favorable**.

- *Componentes de las habilidades*: Las habilidades sociales pueden ser consideradas a distintos niveles, en funci3n del grado de inferencia y el nivel de an3lisis que se adopte..."

A su vez L.Michelson y colaboradores ("*Las habilidades sociales en la infancia*", pag. 19-1983) plantean:

- 1- Las habilidades sociales se adquieren, principalmente, a trav3s del aprendizaje...
- 2- Las habilidades sociales incluyen comportamientos verbales y no verbales, espec3ficos y discretos.
- 3- Las habilidades sociales suponen iniciativas y respuestas efectivas y apropiadas.
- 4- Las habilidades sociales acrecientan el reforzamiento social
- 5- Las habilidades sociales son rec3procas por naturaleza...
- 6- La pr3ctica de las habilidades sociales est3 influida por las caracter3sticas del medio...
- 7- Los d3ficits y excesos de la conducta social pueden ser especificados y objetivados a fin de intervenir."

El interés por las habilidades sociales comienza en los años treinta con el estudio de la conducta social de los niños (Murphy y Cols, 1979) y es objeto de estudio sistemático a partir del trabajo de Salter (1949) sobre terapia de reflejos condicionados de la teoría de la Asertividad de Wolpe (1958) y mas tarde de Lazarus (1971) mas tarde en los años setentas Goldstein desarrolla un método llamado aprendizaje estructurado que tiene como objetivos el control de la conducta agresiva, también resultan relevantes los estudios sobre competencia social de Zigler y Phillips.(1961:1965)

Los EHS propician formar un sujeto socialmente hábil según Welford (1980), " un sujeto hábil no solo es experto en las tareas que realizan repetidamente, sino que lo hace mejor que un sujeto no hábil en muchas tareas que no le son familiares de los requerimientos de las nuevas, les *capacitan* para obviar en gran parte el ensayo y error que podría ser necesario antes de encontrar un *método eficaz* para abordar la nueva tarea.

Para Caballo(1986) la **habilidad social** es " un *conjunto de conductas* emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que *expresa* los sentimientos, deseos, actitudes, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado *ala situación*, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras *minimiza la probabilidad de futuros problemas*".

Las *habilidades sociales* se pueden aprender; siendo un atributo de la *conducta* más que un rasgo de la personalidad. Según V.Caballo, la conducta socialmente habilidosa tendría tres dimensiones, a saber: una dimensión conceptual referida al tipo de habilidad, una dimensión personal que abarca las capacidades cognitivas, y una dimensión situacional expresada en un *contexto de resolución de la conducta*. A su vez, este mismo autor, entiende dos niveles de análisis: un nivel molar, que corresponde a argumentos generales de la conducta (la asertividad, la habilidad heterosexual o el encontrar trabajo, por ejemplo); y un nivel molecular, o respuestas concretas (tono de voz, sonreír o expresión de una secuencia de palabras). Examinar la acción de las tres dimensiones y la relación entre lo molar y molecular de la conducta, nos ayudaría indudablemente a lograr una profundización en una labor diagnóstica. Las investigaciones actuales se centran en un análisis funcional de la conducta de los tres

rangos componentes de la misma: causal, conductual propiamente dicho y consecuencial.

Un individuo actúa de manera socialmente inadecuada debido a que:

- "1. Las respuestas habilidosas necesarias no están presentes en el repertorio de respuestas de un individuo...
2. El individuo siente ansiedad condicionada que le impide responder de una manera socialmente adecuada...
3. El individuo considera de forma incorrecta su actuación social autoevaluándose negativamente...
4. Falta de motivación para actuar apropiadamente en una situación determinada...
5. El individuo no sabe discriminar adecuadamente las situaciones...
6. El individuo no está seguro de sus derechos...
- 7...deshabitación de las respuestas sociales...
8. Obstáculos ambientales restrictivos..."

Los modelos más reconocidos hoy en día para el desarrollo de comportamientos socialmente hábiles son los modelos interactivos, que involucran *factores personales* con *factores situacionales*. Los primeros determinan la tendencia a triunfar o fracasar en función de las habilidades sociales. los segundos determinan la probabilidad de éxito o fracaso de una interacción dada.

El EHS ha sido definido como una experiencia de aprendizaje de nuevas habilidades o de fortalecimiento de conductas existentes, a la cual se someten las personas con intención de cambio y compromiso para ampliar su repertorio conductual, transformar sus estilos de interacción social y optimizar sus propios recursos.

La habilidad social:

- Es una característica de la conducta, no de las personas
- Es una característica específica a la persona y a la situación
- Se debe contemplar en el contexto cultural
- Esta basada en la capacidad de escoger la acción
- Es una conducta socialmente efectiva

Lazarus (1973) las principales clases de respuesta o dimensiones conductuales que abarcan las habilidades sociales/aserción.

- La capacidad de decir "no"
- La capacidad de pedir favores y hacer peticiones.
- La capacidad de expresar sentimientos positivos y negativos
- La capacidad de iniciar, mantener y terminar conversaciones.

Las **dimensiones conductuales** más generalmente aceptadas han sido: hacer cumplidos – aceptar cumplidos – hacer peticiones – expresar amor y afecto – iniciar y mantener conversaciones – defender los propios derechos – rechazar peticiones – expresar opiniones personales, incluido el desacuerdo – expresión justificada de molestia – petición de cambio de conducta del otro – disculparse o admitir ignorancia – afrontar las críticas – dar y recibir retroalimentación – dar reforzamiento al otro al mantener una conversación – hablar en público.

El entrenamiento en habilidades sociales es un intento directo y sistemático de enseñar estrategias y habilidades interpersonales a los individuos con la intención de *mejorar su competencia interpersonal* individual en clases específicas de situaciones sociales, e intentar aumentar la conducta adaptativa y prosocial para una interacción social exitosa con el fin de conseguir la satisfacción interpersonal.

El proceso de entrenamiento en habilidades sociales tiene cuatro elementos:

1. - Explicación del ejercicio – exposición a modelos – ensaya conductual con juego de roles – reforzamiento y retroalimentación – generalización.
2. - Reducción de la ansiedad mediante la puesta en práctica de la nueva conducta.
3. - Reestructuración cognitiva, modificando creencias, valores y actitudes
4. - Entrenamiento en solución de problemas

Una respuesta socialmente habilidosa es el resultado de varias conductas que empiezan con una recepción correcta de estímulos interpersonales relevantes, seguirá con el procesamiento flexible de los estímulos para generar y evaluar opciones de respuesta de las que se seleccionara la mejor y terminar con la emisión apropiada. Estas *habilidades* son las *capacidades* específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea. Que pueden ser innatas o pueden adquirirse por medio del entrenamiento y la práctica.

En los programas de habilidades sociales es importante enseñar a la persona la diferenciación entre asertividad, no asertividad y agresividad.

Lazarus (1973) diferencia entre habilidad social y asertividad. El *estilo asertivo* es aquel que mediante el cual la persona se enfrenta directa y abiertamente a una situación, y con todo cuidado escoge las palabras adecuadas para comunicar lo que se piensa o siente. La conducta asertiva implica la *expresión* de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violentar los derechos de esas personas. La conducta no verbal como la mirada, la expresión facial, la postura corporal, y el volumen de la voz, es importante par apoyar la conducta verbal.

La conducta asertiva en una situación normalmente da como resultado *consecuencias favorables* para las partes que están implicadas. La persona que se conduce asertivamente puede o no cumplir sus objetivos, pero generalmente se sentirá mejor por haber sido capaz de expresar sus opiniones. El individuo que se comporta de forma asertiva suele defenderse bien en su interacción con otras personas. se encuentra satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo y para comportarse de forma asertiva es realizar una evaluación de sí mismo y del contexto de la situación. Y obtiene como resultado *disminución de la ansiedad*, relaciones más íntimas y significativas, un mayor respeto hacia uno mismo y una mejor adaptación social.

La conducta no asertiva, implica la violación de los propios derechos al no ser capaz de expresar honestamente sentimientos, pensamientos y opiniones. Y por lo tanto permitirle a los demás que violen nuestros sentimientos, o al expresar los pensamientos de una

manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza, acompañado de conductas no verbales: Evitación de mirada, tono de voz baja, movimientos corporales nerviosos o inapropiados. Esto puede conducir a sentimientos de culpa, ansiedad, depresión y baja autoestima.

La conducta agresiva, implica una defensa de los derechos personales, expresión de sentimientos y opiniones de tal forma que es deshonesto, inapropiada y viola los derechos de la otra persona, agresión verbal incluyendo ofensas verbales, insultos, amenazas y humillación. Este tipo de conducta es considerada como ambiciosa, ya que trata de conseguir los objetivos a cualquier precio apartando a un lado la gente y no tomarlas en cuenta como otra persona que merece respeto.

La *aserción en la comunicación*, tiene como objetivo ser *claro, directo y no ofensivo* de las propias necesidades, opiniones, etc. Es importante recalcar que el comportamiento asertivo no es frío ni carente de sentimientos: Es obvio que ante una situación difícil se experimentan sentimientos muy fuertes, pero el caso es que la decisión de cómo expresarlos y hasta la de expresarlos o no, es personal, se puede manifestarlos culpando a terceros, empleando el sarcasmo o adoptando un tono castigador que es el estilo agresivo, o reprimir los sentimientos, empleando el estilo no asertivo, o pasivo. Más sin embargo *la asertividad, es la expresión de sentimientos en forma abierta pero apropiada.*

Los entrenamientos en habilidades sociales resultan valiosas herramientas en la formación profesional y personal, en el desarrollo de mejor gestión en el trabajo y en la prevención de alteraciones y problemas derivados de los frecuentes conflictos que se producen en este marco.

2.4.- TEORIA DE LA AUTOEFICACIA

Las *habilidades sociales* como *competencia social y personal* tienen una estrecha relación muy importante con las creencias de la *autoeficacia* de Bandura(1986), ya que cotidianamente dentro de un ámbito laboral o de trabajo un empleado encuentra a menudo dificultades plenas de impedimentos, las personas necesitan una amplia *sensación de eficacia personal* para mantener un esfuerzo necesario para alcanzar el

éxito. Así las personas que tienen éxito, los que aman las aventuras, los sociables, los no ansiosos, los no depresivos, los reformadores sociales y los innovadores tienen una perspectiva optimista de sus *capacidades personales* para ejercer influencia sobre los sucesos que influyen sobre sus vidas.

Las creencias de *eficacia personal* juegan un rol importante en la evolución y en el éxito profesional, cuanto más alta sea la eficacia percibida de las personas para satisfacer los requerimientos educativos y los roles ocupacionales más numerosos serán las alternativas profesionales que contemplaran y mayor será el interés que tiene en ellas. las personas que no están plenamente convencidas de su eficacia personal reducirán sus esfuerzos en situaciones difíciles y abandonaran las destrezas que halla adquirido cuando sufran reveses o no. logren resultados inmediatos. Por lo tanto, el tercer componente de el manejo persigue el establecimiento de una sensación firme de eficacia aportando a los participantes repetidas oportunidades de práctica guiada para la aplicación satisfactoria de destrezas en situaciones que simulan a aquellas se suelen encontrar en su vida cotidiana.

En la teoría de la auto-eficacia personal desarrollada por Bandura(1986) define a la auto-eficacia como las *creencias de las personas en su eficiencia personal*. La auto-eficacia percibida por una persona, son las creencias sobre las capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras, y estas están incluidas en el modo de pensar, sentir, y motivarse y actuar de la persona. Las creencias de las personas en sus *capacidades causales*.

Las **creencia de autoeficacia** es la creencia en la eficacia de uno mismo y se define como las creencias de un individuo " **sobre sus capacidades personales para ejercitar control sobre su propio nivel del funcionamiento y concluir los acontecimientos que afecta sus vida.** " (Bandura, 1993, p. 118). según Bandura, la creencia personal fuerte de eficacia realzan la motivación y el funcionamiento. y los altos niveles de la motivación y del funcionamiento tienen un efecto recíproco, de tal modo que fomentan y aumentan la creencia en uno mismo. inversamente, de las creencias de baja se caracterizan por aspiraciones y consolidaciones débiles hacia las metas. estos individuos son más probables a frustrarse cuando encuentran desafíos

difíciles, y ven estos **desafíos** como amenazas personales y que trataran de evitarse en lugar de dominarse (Bandura, 1993). de acuerdo con esta teoría, parece claro que la creencia personal fuerte constructiva de la eficacia debe ser uno de los objetivos primarios para cualquier clase diseñada para realizar las habilidades de aprender.

Esta capacidad para producir resultados efectivos o de éxito y para prevenir los indeseables proporciona o provee un incentivo para el desarrollo y el ejercicio del control personal.

Las *creencias de auto/eficacia* se crean, desarrollan y fortalecen a través de 4 formas de influencia: **La experiencia de dominio**; por lo que los éxitos crean una amplia creencia en relación a la eficacia y los fracasos la debilitan por lo tanto un sentido resistente de eficacia requiere experiencia en la superación de obstáculos mediante el esfuerzo perseverante. Así una vez que las personas se convencen de que el éxito requiere de un esfuerzo sostenido y de que cuentan con lo necesario para alcanzar el éxito, perseveran ante la adversidad y se recuperan rápidamente de los reveses. **Las experiencias Vicarias** que son de modelos sociales, se desarrollan mediante la observación de personas similares (con similitud o atractivo del modelo percibido) a uno alcanzar el éxito tras esfuerzos perseverantes aumentan las creencias del observador en relación a que el también posee las capacidades necesarias para dominar actividades comparables. **La persuasión social**: Es a las personas a quienes se les persuade verbalmente de poseer las capacidades para dominar determinadas actividades tienden a movilizar más su esfuerzo hacia el éxito y fomentan el desarrollo de destrezas y la sensación de eficacia personal lo cual potencia la confianza de las personas en sus capacidades y estructuran situaciones que favorecen el éxito. **El estado psicológico y emocional** al juzgar las capacidades personales que pueden ser interpretadas como reacciones de estrés y tensión como señales de vulnerabilidad ante una ejecución pobre.

Las *creencias de auto-eficacia* regulan el funcionamiento de la persona a través de algunos procesos, que son:

Cognitivos: Es el pensamiento anticipador que incluye los objetivos deseados, el establecimiento de objetivos personales está influido por las *auto-estimaciones* de las

capacidades, cuanto más fuerte sea la auto-eficacia percibida, más retadoras son los objetivos que se establecen las personas y más firme es su compromiso para alcanzarlos, las personas con un alto sentido de eficacia visualizan escenarios de éxito que aportan pautas y apoyos positivos para la ejecución, una función importante del pensamiento es capacitar a las personas para predecir sucesos que influyen en sus vidas, así las personas que mantienen un sentido de eficacia firme se establecen metas retadoras y utilizan un buen pensamiento analítico, que se refleja en los logros de la ejecución.

Puesto que las personas se motivan a sí mismas y dirigen sus acciones anticipadamente mediante el ejercicio del pensamiento anticipador, se establecen *objetivos* para sí mismos y se planifican *cursos de acción*. Las creencias de eficacia influyen sobre las *atribuciones causales*. Las personas que se consideran así mismas como altamente eficaces atribuyen sus fracasos al esfuerzo insuficiente o las condiciones situacionales adversas, las atribuciones causales influyen sobre la motivación, sobre la ejecución y sobre las reacciones afectivas y creencias de eficacia personal.. la motivación relacionada con la teoría del valor de la expectativa , la motivación esta regulada por la expectativa de un determinado curso de acción producirá ciertos resultados y el valor concedido a estos resultados. Y las metas explícitas y desafiantes fomentan y sostienen la motivación. Las personas guían su conducta y crean incentivos para resistir en sus esfuerzos hasta que alcancen sus metas.

Las creencias de eficacia contribuyen a la motivación de muchas formas: determinan las metas que establecen las personas para sí mismas, la cantidad de esfuerzo que invierten, el tiempo que perseveran ante dificultad y su resistencia a los fracasos.

Las creencias de eficacia reducen o eliminan la ansiedad a través de su impacto sobre la conducta de manejo, así cuanto más intensa sea la sensación de *eficacia*, más propensas son las personas a enfrentarse a situaciones problemáticas que generen estrés y mayor es su *éxito* logrando modelarlas a su gusto, un sentido bajo de eficacia para ejercer *control* genera depresión y ansiedad

Las creencias de eficacia personal pueden modelar el curso que adoptan las vidas de las personas influyendo sobre los tipos de actividades y entornos que seleccionan para participar. Una fuerte sensación de eficacia *potencia* los logros humanos y el bienestar personal de muchas formas. por ejemplo, las personas con creencias de auto-eficacia alta, atribuyen los fracasos a la insuficiencia de esfuerzos o a la deficiencia de conocimientos y destrezas que son adquiribles. Enfocan las situaciones amenazantes con la *seguridad* de que pueden ejercer *control* sobre ellas.

En un punto de vista *sociológico* en un proceso por medio del cual aprendemos a vernos como otros nos ven, gracias a la capacidad que tiene el cerebro humano para abstraer y tomar conciencia de sí mismo, un niño puede percibir no solamente las transacciones el mundo exterior en la medida en que éstas se aplican a otras personas sino que pueden también extrapolar un comportamiento específico puede ser importante para otras personas. El proceso de desarrollar la persona social es un proceso de generalización gradual. En otras palabra, cada persona desarrolla un *concepto de sí misma* basado en otra combinación de la suma total de las percepciones que otras personas tienen de ellas y las percepciones que ella tiene de sí mismas (Cooley, 1922; Mead, 1930). Se puede pensar por consiguiente, que el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo y un concepto bueno de sí mismo. Hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como nos vemos a nosotros mismos; evitamos hacer las que no tienen: tratamos de sentirnos bien con nosotros mismos y evitarnos cualquier situación que no nos haga sentir tan bien, esta búsqueda de la persona es un proceso que dura toda la vida, seguimos encontrando no sólo nuevos factores externos factores que pongan a prueba el concepto que tenemos de nosotros mismos, sino también nuevos sentimientos e impulsos que surgen internamente y que pueden estar de acuerdo o no con esa concepción. Todas estas situaciones y sentimientos nuevos se presentan cuando entablamos nuevas relaciones con otras personas.

A partir de las teorías de la autoeficacia de Bandura se desarrollaron otras teorías sobre el autocontrol. Como La teoría de *locus de control*.

Las **creencias de control** resultan importantes ya que son prerequisites para la planificación, inicio y regulación de las *acciones orientadas a una meta* y también son parte del auto-concepto, el cual determinada en gran parte la auto-estima, causando estados emocionales tales como el orgullo, la vergüenza y la depresión, el control y las creencias de control son los concepto de creencias sobre la probabilidad de *contingencia* y creencias de *competencia*. Las *creencias de contingencia* son las creencias sobre la probabilidad con que cierta acción conducirá a determinado resultado y las creencias de competencia es la capacidad de la propia persona para producir estas acciones.

Confiar en el *propio control* significa tener el conocimiento de que uno es capaz de actuar de tal forma que se produzcan ciertos efectos lo que equivale a tener un *sentimiento de control*. Se ha comprobado que las experiencias de contingencia medios-fines entre la propia conducta y los efectos perceptibles fomentan la disposiciones al aprendizaje. Ciertos grado de control sobre una serie de posibles sucesos en la vida es una importante condición para la supervivencia, por lo tanto, la capacidad para ejercer control aporta un poder físico y/o social así como respeto social. Por lo tanto la creencia subjetiva de un cierto grado de control interno sobre los asuntos importantes es una condición necesaria para el *bienestar personal* a lo largo de la vida, son buenos predictores del *éxito* del aprendizaje escolar, ejecuciones deportivas, del *éxito* y *satisfacción profesional*, etc.

Un hecho importantes es que las creencias de control *influyen* sobre el *desarrollo personal*, las personas con altas creencias de control no solo son más felices con sus vidas presentes, además disponen de una *perspectiva* más *positiva* de sus vidas futuras, son más propensas de a iniciar acciones con repercusiones duraderas sobre sus vidas. Un modo para saber sobre los procesos cognitivos al enjuiciar el control personal consiste en preguntar a los sujetos ¿por qué? piensan que son capaces o incapaces de alcanzar ciertas metas.

CAPITULO 3

METODOLOGIA

A partir de la revisión de las teorías de la autoeficacia y de las habilidades sociales, resaltando también la importancia de la empresa y la potencialización de los recursos humanos, podemos establecer una relación entre las habilidades sociales y la autoeficacia teniendo un grupo de intervención definido. Y así plantear el problema de investigación, las hipótesis, sustentadas en las teorías expuestas, y las variables.

3.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

¿El entrenamiento en habilidades sociales fomenta las creencias de autoeficacia personal en un grupo de 4 Secretarias en una promotora de Seguros comercial América?

HIPOTESIS.

- * El manejo en habilidades sociales provee de recursos para fomentar las creencias de autoeficacia personal.
- * Los sujetos del grupo de Secretarias con calificación de habilidad social alta, se correlacionan positivamente con una calificación de creencias de autoeficacia alta.
- * Los sujetos que obtengan una calificación baja en la escala de medición de habilidad social (pretest) y en creencias de autoeficacia , despues de haber cursado el taller en entrenamiento de habilidades sociales y de comunicación aumentaran su evaluación en la escala de habilidad social y creencias de autoeficacia (postest).

OBJETIVOS

1. Identificar las habilidades sociales con las que cuenta el grupo de estudio.
2. A partir de el diagnóstico de capacidades y habilidades sociales de cada sujeto y el grupo. Impartir un taller con un programa de habilidades sociales y comunicación que ayuden a fomentar las creencias de auto-eficacia.
3. Evaluación del taller.

VARIABLES.

Variable Independiente. – *Habilidad social.*

Variable Dependiente – *Creencia de autoeficacia.*

PALABRAS CLAVE:

Asertividad: El estilo asertivo es aquel que mediante el cuál se *enfrenta* directa y abiertamente a una situación, y con todo *cuidado* se escogen las palabras adecuadas para *comunicar* lo que se piensa o siente.(caballo, 1986)

Autocontrol: tener conocimiento consciente de que uno es *capaz* de actuar de tal forma que se produzcan ciertos efectos(August Flammer).

Autoeficacia: Se refiere a las creencias en las *propias capacidades* para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras (Bandura, 1977)

Habilidad social: “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”(Caballo, 1986).

3.2 PROCESO DE INTERVENCION.

Este diseño de *investigación-intervención* psicosocial exploratoria es con el fin de observar resultados que permitan establecer una base para la relación entre las teorías de autoeficacia y habilidad social en el área laboral. y como un primer acercamiento al problema, que pueda establecer bases para nuevas hipótesis y estudios posteriores más profundos.

Dentro del modelo de investigación- acción existen 3 formas de abordarlo; aunque no necesariamente se cubren en esta investigación las 3.

1) **Investigación:** es cuando no se dispone de información suficiente sobre el objeto de investigación (se explora el tema), la puesta en marcha de un programa de investigación que puede tener como objetivos:

- Diagnosticar el estado actual del problema
- Evaluar un estado de cosas
- Desarrollar tecnologías

Estas estrategias investigativas varían pero siempre el objetivo es la búsqueda de un conocimiento, y un acercamiento al tema.

2) **Orientación:** Parte del supuesto de que el equipo de intervención considera dispone de la información necesaria y se establece un programa de intervención de acuerdo a los objetivos del investigador. La orientación incluye actividades las cuales intentan producir *cambio social* diseminando información sustantiva. La intervención a través de la orientación supone la organización y presentación de la información y el conocimiento científico dirigido a un blanco específico de forma que cause una reestructuración de los esquemas de pensamiento y un reacomodamiento del pensamiento.

3) **Tecnología social:** Supone que se le van a dar al grupo o instituciones **conocimientos y habilidades** que permiten un cambio para la eficiencia del funcionamiento al respecto J. Varela habla de la aplicación de todas las técnicas para dar un sistema organizado de habilidades desde el conocimiento: potenciar y corregir sus acciones. Provee a los grupos e instituciones de un sistema de

conocimientos y habilidades que permiten un cambio asociado al mejoramiento de su propio funcionamiento. (Mara fuentes,1998)

Esta investigación se desarrolla a través de la orientación y la tecnología social ya que se estableció un programa con objetivos determinados y se impartieron técnicas con herramientas para potenciar las acciones del grupo de investigación.

La intervención desde el punto de vista de Mara Fuentes(1998), es la puesta en práctica de un sistema de conocimientos, y/o habilidades asociados a un campo del saber en un nivel psicológico específico(personal, interpersonal, grupal, masivo) y en un ámbito determinado (familiar, comunitario, institucional, social). Este conjunto organizado de acciones está dirigido a darle solución a problemas concretos que previamente fueron diagnosticados. Con la presencia de dos elementos básicos: intencionalidad y autoridad. Este tipo de intervención es una idea de modificación de la estructura de un sistema tanto de la subjetividad individual y/o colectiva.

El diseño de investigación, incluye un pretest y postest para un solo grupo, se aplicó un instrumento de diagnostico para evaluar el nivel de creencias de autoeficacia interno y su nivel de habilidad social de la persona y el grupo.

PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICACIÓN.

Para realizar esta *investigación* sobre habilidades sociales y creencias de autoeficacia se impartió un *taller* en entrenamiento en "habilidades sociales y de comunicación". En un grupo de 4 secretarias de edades de: 24, 32, 35 y 42 años, que laboran en una promotora de *Seguros Comercial América*, ubicada en Sur 69, AV. Ermita, Colonia el Prado, Delegación Iztapalapa, y que debido al puesto que desempeñan en esta empresa se encuentra en constante contacto con otras personas dentro de su área laboral, es por eso que los contenidos del programa que se dieron les resultan útiles y prácticos en su trabajo cotidiano. Al terminar con los contenidos y las actividades del taller, se aplicó nuevamente un instrumento similar para evaluar las creencias de autoeficacia y el nivel de habilidad social alcanzado por el grupo de estudio.

El desarrollo del programa de habilidades sociales se llevó a cabo mediante estas técnicas:

-INSTRUCCIONES :

El individuo recibe una serie de recomendaciones acerca de su conducta antes de enfrentarse a una situación problemáticas

-MODELADO:

Consiste en la observación de la conducta de otro (el modelo) durante una situación problemática para el que observa. Bandura (1971), propone una forma particular de aplicación del modelamiento para la conducta asertiva:

- La conducta deseada es modelada repetidamente.
- A los observadores se les proporciona la guía necesaria y/o oportunidades para ejecutar la conducta del modelo.

-ENSAYO CONDUCTUAL:

Consiste en la actuación de segmentos de conducta en situaciones problemáticas para el individuo. Este actúa en la forma que lo hace típicamente ante esa situación y recibe información del terapeuta enfatizando los aspectos positivos de su actuación y sugiriendo mejoras en *conductas verbales* y *no verbales* apropiadas a ese tipo de interacción.

-ESTRATEGIAS DE GENERALIZACIÓN:

Facilitar la generalización

-RETROALIMENTACIÓN Y REFUERZO(FEEDBACK):

Consiste en reforzar positivamente las respuestas asertivas con el fin de que se mantengan y fortalezcan . El facilitador proporciona información sobre aquellos aspectos verbales y no verbales de su ejecución durante el ensayo conductual. Debe enfatizarse que de ninguna manera se harán comentarios de desaprobación que desalienten al individuo en entrenamiento.

-INFORMACIÓN:

Consiste en un intercambio de información por parte del facilitador y la persona acerca de aspectos variados de la conducta, situaciones problema y conceptos específicos.

-JUEGO DE ROLES:

La persona interpreta el papel típico de su interlocutor en una situación particular, mientras el facilitador desempeña el papel de la propia persona. La meta del juego de roles es permitir que la persona practique una conducta que de otra manera podría inhibir, y darle además una oportunidad para ver la situación desde el punto de vista de la otra persona y así adquiera una perspectiva de su propia conducta.

El taller de habilidades sociales y comunicación constó de 4 sesiones con una duración programada de 1 ½ horas cada una, durante cuatro días continuos. Los temas que se impartieron junto con los contenidos fueron:

SESION 1

CONTENIDOS Y ACTIVIDADES

- Objetivos del curso
- Presentación y preguntas de reflexión junto con dinámica "la palma de la mano".
Reforzar la autoestima, la confianza en las capacidades, habilidades y aptitudes
- Reconocer el valorarse a sí mismos y a las demás personas
- Reconocer como el estrés, la tensión, los conflictos son producto de una mala interacción social.
- Introducción del concepto de asertividad.

SESION 2

CONTENIDOS Y ACTIVIDADES

- Reflexión sobre la tabla de derechos asertivos, proyección de acetato y "lluvia de ideas".
- Ejercicios de identificación de derechos.
- Explicación y de los conceptos de habilidad social asertividad, comunicación y su importancia en las relaciones humanas.
- La importancia de comunicar los sentimientos y las emociones.

- Diferenciación entre conducta asertiva, agresiva y pasiva
- Profundizar a través de la participación las consecuencias de una conducta agresiva
- Rol playing de los tres estilos de conducta.
- La exposición sobre los dos tipos de conducta verbal y no verbal
- Feed back

SESION 3

CONTENIDOS Y ACTIVIDADES

- Ejercicios de los dos tipos de conducta verbal y no verbal.
- Recomendaciones para conductas no verbales.
- Contacto físico
- Contacto visual
- Postura, expresión facial, movimiento corporal
- Pasos para la habilidad de escucha y su importancia
- Empatía
- Importancia del reconocimiento, felicitaciones y elogios
- Dar y recibir cumplidos
- Elección del momento oportuno para comportarse asertivamente.
- Feed Back

SESION 4

CONTENIDOS Y ACTIVIDADES

- Para pedir ayuda
- Para negar ayuda
- Para formular una queja
- El aceptar y hacer una crítica constructiva
- Estrategias de exposición a situaciones sociales
- Técnicas de autoprotección
- Evaluación y apreciación del curso por parte del facilitador y los participantes(feed back).

El programa completo que se presentó a la Dirección de la aseguradora y los contenidos desarrollados que se aplicaron al grupo en cada sesión se encuentran en el ANEXO 1.

3.3.- INSTRUMENTOS.

ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL

La construcción de la escala de evaluación para habilidades sociales es a partir de una combinación de ítems de dos escalas desarrolladas por caballo, (EMES.M) y (EMES, C), utilizando los indicadores que corresponden a cada factor de habilidades que son relevantes en el área laboral con el fin de tener un solo instrumento y que evaluara las habilidades necesarias en la empresa; utilizando como variables demográficas la edad, sexo, y antigüedad.

Los factores que mide la escala de habilidad social (ANEXO 2) y la hoja de respuestas, tal como se les presentó al grupo son:

- Iniciación de interacciones
- Hablar en público/ enfrentarse con superiores.
- Expresión de molestia, desagrado, enfado.
- Aceptación de cumplidos.
- Hacer cumplidos
- Preocupación por los sentimientos de los demás
- Temor a la expresión en público y a enfrentarse con superiores.
- Temor a la desaprobación de los demás al expresar sentimientos negativos y al rechazar peticiones
- Temor a hacer y recibir peticiones.

ESCALA DE AUTOEFICACIA

Para la escala de evaluación de la autoeficacia, se utilizó una escala standarizada de diez reactivos de Bandura, tomada de Spanish Adaptation of The General Self- Efficacy Scale, por Judith Babler Shwarzer y Mathias Jerusalem, 1993. Que evalúa las creencias de autoeficacia de las persona utilizando como variables la edad y el sexo (ANEXO 3). Se realizó una prueba piloto en una muestra a 80 sujetos de la Universidad Autónoma Metropolitana, de edades de entre los 19 años hasta 29, hombres y mujeres, para observar en base a los resultados, si había claridad en las afirmaciones de los

indicadores que de la escala de autoeficacia, si el lenguaje que se utiliza en la escala es claro y si había dificultad de reactivos.

Las pruebas estadísticas que se realizaron para la escala de autoeficacia para poder hacer las observaciones fueron: la varianza, la distribución y el acercamiento a la media para encontrar si hay variabilidad de respuestas que hicieran más confiable el instrumento. Se encontró que los datos se concentraban hacia la media por lo que las respuestas que dieron en la muestra tenían una distribución normal, por lo que hace suponer que se entendían las preguntas y los conceptos que se utilizaron en la escala, la varianza refleja una diferencia de casi dos puntos, y por lo tanto podemos confiar en que las preguntas contenidas en la escala no incitaban una sola respuesta, si no que permite que se escoja una respuesta más libre y así no se inclinen los datos hacia una sola respuesta. Estas pruebas ayudaron a tener más confiabilidad en esta escala de autoeficacia.

-0,389039358 Curtosis
-0,583960013 Asimetría
0,189620253 Varianza
0,435454077 Desv. Std

Hay concentracion en la media, por lo tanto hay normalidad en los datos
Hay una varianza en las respuestas de casi dos puntos

CAPITULO 4

RESULTADOS

4.1 .- EVALUACION DE LAS ESCALAS

ESCALA DE AUTOEFICACIA:

Esta escala mide las creencias de las personas en su eficiencia personal. La autoeficacia percibida por una persona, son las creencias sobre las capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras, y sus capacidades causales.

El puntaje total de la escala es de 40 puntos, los rangos que se establecen para la evaluación son: de 15 a 24 puntos se considera creencia de autoeficacia baja, de 25 a 34 puntos autoeficacia regular y de 35 a 40 puntos autoeficacia alta.

Se aplicó la escala en un pre-test. después del taller se aplicó nuevamente la escala. Y se obtuvieron las siguientes calificaciones.

ESCALA DE AUTOEFICACIA				
NOMBRES	PRE-TEST		POS-TEST	
	PUNTAJE	NIVEL	PUNTAJE	NIVEL
Marisol Pérez	30	Regular	34	Regular
Amparo Padilla	36	Alta	38	Alta
Thelma García	34	Regular	39	Alta
Yuriria Campos	31	Regular	38	Alta

ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL.

Esta escala mide el grado en que la persona muestra en su conducta y situaciones a futuro su habilidad de comunicación y de aserción con las demás personas. El puntaje total de la prueba es de 200 puntos. Los rangos de calificación son: menor de 0 a 50 puntos se considera baja en habilidad social, de 51 a 100 puntos se considera nivel regular, de 101 a 150 puntos un nivel bueno en habilidad social de 151 a 200 puntos se considera un nivel alto de habilidad social. Los resultados de las escalas en el postest:

Se aplicó la escala en un pre-test. después del curso se aplicó nuevamente la escala. Y se obtuvieron las siguientes calificaciones.

ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL				
NOMBRES	PRE-TEST		POS-TEST	
	PUNTAJE	NIVEL	PUNTAJE	NIVEL
Marisol Pérez	140	BUENO	156	ALTO
Amparo Padilla	147	BUENO	170	ALTO
Thelma García	158	ALTO	166	ALTO
Yuriria Campos	138	BUENO	160	ALTO

La tabulación de los resultados se presenta en el ANEXO3

4.2 .- ANALISIS DE LOS RESULTADOS

DESCRIPCION DE LOS RESULTADOS DE LAS ESCALAS APLICADAS EN BASE A LAS PROPORCIONES DE CADA SUJETO.

Las siguientes tablas presentan el total de respuestas correctas que dieron los sujetos, representadas en porcentaje, con respecto al total de puntos de cada escala. Por lo tanto en la **escala de autoeficacia** el 100% serian 40 puntos y en la **Escala de Habilidad Social** 200 puntos. En base a estos porcentajes y las características individuales de cada sujeto se hace una descripción de los cambios que se observan.

MARISOL PEREZ: 24 AÑOS			
ESCALA DE AUTOEFICACIA		ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL	
PRE-TEST	POS-TEST	PRE-TEST	POS-TEST
75 %	85%	70%	78%

En esta tabla se observa que hay un aumento en la proporción de esta persona en la autoeficacia de 10 por ciento y un aumento en la escala de habilidad social de 8 por ciento, por lo que la diferencia de estas proporciones refleja un cambio importante en las evaluaciones, tomando en cuenta que esta persona es más joven en edad que las demás personas, tiene el nivel de creencia de autoeficacia más bajo, esto se puede explicar por que tal vez por su relativa juventud está reafirmando actitudes, creencias y forma de verse así misma, aunque esta apreciación es subjetiva es parte de la explicación a los cambios que encontramos en el postest con relación al pretest.

AMPARO PADILLA: 43 AÑOS			
ESCALA DE AUTOEFICACIA		ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL	
PRE-TEST	POS-TEST	PRE-TEST	POS-TEST
90%	95%	73.5%	85%

En esta tabla observamos desde el principio una evaluación alta en el primer test de la escala de autoeficacia y uno regular en la de Habilidad social, se explica en principio por que esta persona con una edad de 43 años esta más confiada en sus capacidades,

aunque la edad no es la única variable que explica esta evaluación, pero es importante tomar en cuenta y resulta un tanto evidente. El aumento de un 5 % se puede interpretar como un reforzamiento de estas creencias a través del taller. La evaluación en la escala de habilidad un poco baja en porcentaje con respecto a la de autoeficacia y el cambio que está tiene de 11.5 % (un cambio alto) se interpreta más en base a la disposición de aprender sobre estos temas por parte de esta persona, su interés demostrado y su constante participación en las sesiones aportando ejemplos y experiencias personales tanto en su vida personal como laboral.

THELMA GARCÍA: 34 AÑOS			
ESCALA DE AUTOEFICACIA		ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL	
PRE-TEST	POS-TEST	PRE-TEST	POS-TEST
85%	97.5%	79%	83%

En esta tabla encontramos que la calificación obtenida en porcentaje por parte de esta persona en autoeficacia y habilidad es relativamente alta, en la escala de autoeficacia hay un aumento de 12.5 %, el cual es muy alto con respecto a los otros participantes, esto se explica en parte por las opiniones expresadas sobre su personalidad y sus actitudes, poniendo énfasis en que los temas vistos en las sesiones eran de gran importancia para esta secretaria ya que los ejemplos vistos tenían mucha similitud con sus actitudes y conductas aplicadas a determinadas situaciones y estaba de acuerdo en las sugerencias sobre como ser asertivo, por lo que la calificación en habilidades sociales es alta al principio y su cambio de 4% es relativamente poca en diferencia, pero se interpreta en que es un aumento importante, si tomamos en cuenta que no había un déficit en habilidades sociales ya que esta persona contaba con un amplio repertorio en sus habilidades sociales, que se observa en la evaluación de la escala de H.S. y la calificación de la escala de autoeficacia, por lo tanto se puede afirmar que este aumentó de calificación en los test ayudo a reforzar las conductas y actitudes de esta persona.

YURIRIA CAMPOS: 30 AÑOS			
ESCALA DE AUTOEFICACIA		ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL	
PRE-TEST	POS-TEST	PRE-TEST	POS-TEST
77.5%	95%	69%	80%

Las observaciones de esta tabla muestran que hay un aumento muy importante en el porcentaje de evaluaciones entre el pre-test y el pos-test de la escala de autoeficacia que es de una diferencia del 17.5 % por lo que es un aumento muy alto, a diferencia de la escala de habilidad social de un rango de 11%, por lo que es difícil establecer una relación entre la diferencia proporcional de las dos escalas, pero si hay una diferencia visible de que hay un cambio importante en las respuestas de esta persona y las tres anteriores. Ya que también esta persona expresó verbalmente sus opiniones acerca de lo que le ayudó el conocer más sobre como ser una persona hábil socialmente y las consecuencias positivas de serlo. Así se puede observar tanto en los cambios porcentuales de las escalas como en lo que comentaban los participantes.

En base a las calificaciones obtenidas en el pre-test y después del curso, en el pos-test se observa un incremento en el puntaje de las respuestas de las cuatro personas en las dos escalas aumentando su puntaje tanto en habilidades sociales como en creencias de autoeficacia. El aumento en las calificaciones aunque no es estadísticamente significativo, se puede ver en las tablas anteriores de porcentaje que el aumento si es notorio ya que el puntaje lo coloca en un nivel alto, en el pos-test de las dos escalas (autoeficacia y habilidades sociales) por lo que los datos muestran que **estos puntos de diferencias permiten afirmar la hipótesis de que el entrenamiento en habilidades sociales aumenta las creencias de auto eficacia**, es decir que el manejo en habilidades sociales provee de recursos que ayudan a fomentar las creencias de autoeficacia.

Se observa también que los instrumentos que se aplicaron reflejaron el aprendizaje, las creencias, sus capacidades y los conocimientos que tenían las secretarias, y que sirvieron para evaluar el cambio que se produjo a través de la impartición del taller, además de la evaluación verbal que dieron los participantes del grupo, su interés

demostrado y disponibilidad a llevar a cabo las conductas sugeridas por la teoría de las habilidades sociales.

Tomando estos datos como una prueba que demuestra la efectividad de el taller en entrenamiento en habilidades sociales para aumentar las creencias de autoeficacia en el trabajo, se puede tomar como una evidencia clara de los beneficios que en consecuencia trae para la empresa, tomando a la teoría anteriormente revisada como explicador a estas consecuencias positivas.

4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN.

Características del grupo

El grupo de estudio se conformó con la participación de 4 mujeres en el puesto de secretarías en una promotora de Seguros Comercial América. Con edad de: 24, 30, 35 y 42 años. Es importante resaltar que no habían tenido anteriormente algún curso de capacitación similar en esta empresa. Las funciones generales de las secretarías son: atención al cliente, vendedores y promotores, entrega y elaboración de oficios, presupuestos, nominas, tabulaciones, pagos, etc. Y todo lo relacionado a la administración secretarial. (sólo con esta información se trabajó).

En la primera sesión se expresó una disposición a aprender y conocer lo relacionado al desarrollo personal y se mantuvo el entusiasmo el resto de las sesiones, con la aportación de ejemplos, expresión de dudas y participación en las actividades. Generalmente ejemplificaban con situaciones que se presentaban continuamente en su ambiente laboral, y también sobre su vida familiar y personal, lo que lograba un mayor aprendizaje de los contenidos del curso.

La evaluación que dieron los participantes al contenido del curso y al conocimiento que obtuvieron:

“ los temas a tratar fueron de mucha importancia para nuestro desarrollo laboral, personal y humano . lo que aplicare de este curso es saber ser más tolerante con las personas ruidosas, a saber escuchar y a no hacer prejuicios, el temas que me hubiera gustado tratar más directamente en estos cursos; sería en verdad las relaciones que guardamos en esta promotora con nuestro jefe y con los agentes, que nos dijeran en que estamos ciertas y en que estamos fallando y sobre todo como nos ven desde sus lugares”.

Amparo Padilla.

“ El curso me pareció muy bien orientado y los temas orientados a diferentes problemas que nos enfrentamos en la vida diaria como son: las relaciones interpersonales, la asertividad, la autoestima, la tolerancia para con las demás personas con las que laboramos, los derechos que tenemos para con nosotros y con los demás; a mi en lo

personal me ha hecho reflexionar en algunas de mis actitudes y a reafirmar otras, todo lo hablado fue muy importante e interesante”

Thelma García.

“ Muy interesante todos los temas y creo que cada uno de ellos tienen su aplicación en la vida diaria dentro del trabajo como en la familia y amigos. El aprender a comunicarse, aceptar críticas y saber criticar a alguien, facilita la convivencia con las demás personas, así como el saber o conocer nuestras habilidades y cada día trabajar nuestra autoestima para crecer en lo personal y lo profesional, creo que el curso es completo, el material es fácil de comprender”

Marisol Pérez.

“ los temas que tratamos me resultan muy útiles en el trabajo y para tratar con las demás personas, los ejemplos y los ejercicios fueron muy claros y sustanciosos fáciles de entender y que tienen que ver mucho con mi vida personal y en el trabajo, aunque faltaron otros temas que me hubiera gustado que viéramos, como la creatividad, relajación, personalidad, etc.”

Yuriria Campos

Como observamos en las evaluaciones en las escalas de autoeficacia y habilidades sociales que dieron los 4 participantes, encontramos que el nivel en el que se encuentran con respecto a las creencias de autoeficacia son altas considerando el porcentaje total de la escala y en las calificaciones de la escala de habilidad social se encuentran mas arriba de la mitad del porcentaje, esto significa que el grupo de secretarias contaba con creencias de autoeficacia relativamente altas, pero con habilidades sociales poco desarrolladas, es decir, **tienen la confianza y un buen conocimiento de si mismos**, pero hace falta contar con un repertorio de técnicas o conductas que posibiliten obtener el éxito en las capacidades y habilidades. Al encontrar en los pos-test que hay un aumento en habilidades sociales, y en creencias de autoeficacia, **podemos afirmar que las habilidades sociales se adquirieron, y reforzaron las creencias de autoeficacia.**

A nivel teórico y observado empíricamente en las evaluaciones y opiniones de el grupo de secretarias establecemos una **relación** entre las **H.S.**, y las **creencias de autoeficacia**, en cuanto a que el contenido que se imparte sobre habilidades sociales ayuda a las personas a encontrar la manera de obtener en una relación lo que se quiere, tratar de esforzarse lo suficiente para que una relación interpersonal sea satisfactoria y exitosa, por lo tanto alcanzar las metas propuestas, a largo y corto plazo. *Tener confianza en que se puede manejar eficazmente las situaciones inesperadas o estresantes, permaneciendo tranquilo ante un encuentro difícil.* Potencializar los recursos humanos con los que cuenta cada persona, en general encontrar varias alternativas de cómo resolver problemas y utilizar la más adecuada.

Se dota así a las personas con una capacidad de pensamiento reflexivo sobre resultados posibles de una línea de conducta determinada. Haciendo ver que se puede ejercer una cierta influencia en las alternativas conductuales y con ello valorar las capacidades para ejecutar con éxito las posibilidades y por lo tanto la creencia en uno mismo **realzar la motivación** y funcionamiento teniendo confianza en las capacidades personales para **ejercer control** sobre los acontecimientos que afectan la vida diaria.

El manejo en habilidades sociales ayuda a que la gente atribuya sus deficiencias a una carencia de pensamiento, esfuerzo o habilidades que pueden ser adaptables y mejorables y no a una carencia de capacidad y darse cuenta también que el ambiente en el que se mueve puede ser cambiante, **estas capacidades se fortalecen al utilizar las habilidades sociales** como una experiencia personal hacia el éxito en las relaciones de intercambio o personales. Para hacer frente eficazmente a las situaciones. Y al mismo tiempo tiene un impacto sobre los niveles de tensión y de la depresión, ya que con un manejo adecuado de H.S. se pueden **controlar el nivel de tensión** y de la **ansiedad emocional**, así los efectos que alcanza y los resultados que se obtienen pueden ser mas positivos.

CONCLUSIONES.

En base a los resultados analizados y la respuesta que dieron los participantes del grupo se demuestra que el **entrenamiento en habilidades sociales fomenta las creencias de autoeficacia personal**, y que también es relevante en el contexto organizacional en cuanto que es parte del desarrollo y capacitación del personal, es decir, presenta una alternativa de entre los cursos de desarrollos del personal para la mejora de la comunicación y la motivación (el hecho de capacitar a las personas en sus habilidades y conocimientos motiva a las personas, independientemente de los temas o contenidos, ya que se actualizan y obtienen experiencias educativas), permite que se creen condiciones en los miembros del grupo para desarrollarse dentro de sus propias capacidades, así el individuo pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización y el administrador que utiliza el recurso humano para suplir las necesidades de la organización.

Las habilidades sociales pueden colaborar para diseñar **una organización que fomente optimas relaciones**, puesto que la colaboración intergrupala esta relacionada con la efectividad de toda la organización, con la productividad y con la moral de trabajo de cada individuo.

Este estudio nos hace ver la importancia que tiene el hacer **un medición de la efectividad de un curso de entrenamiento de grupos** en cualquier area del desarrollo del personal, ya que los métodos hacen posible una investigación con más bases para comprobar el beneficio que puede tener tanto para la organización como para el individuo, por eso es necesario recalcar que la intervención en un grupo de una empresa **debe estar basado en un modelo teórico sobre** como funcionan los procesos y el sistema y bajo circunstancias especiales, para que así este modelo pronostique las consecuencias de esta intervención, sea porque las consecuencias se materialicen o no, la sola acción sirve para poner a prueba la teoría inicial con la que se utiliza como base.

Un entrenamiento en habilidades sociales no demostrará directamente que aumentara la productividad y la **calidad del servicio en una empresa**, ya que en primera un solo programa de **desarrollo no provee suficientemente a los trabajadores de las**

necesidades, ya sean sociales, o de autorrealización que los trabajadores tienen. Esto depende de muchísimos otros factores, como las condiciones que permitan la motivación o una constante capacitación y adiestramiento a los empleados. Pero **si demuestran tanto por la teoría de las habilidades sociales al ser habilidades de comunicación y los estudios realizados sobre relaciones entre los trabajadores, que si se dan las condiciones de una comunicación efectiva, trae consecuencias positivas, como por ejemplo un buen clima o ambiente laboral, evitación de conflictos relaciones, menor tensión, mayor compromiso, y todos los beneficios vistos anteriormente. Por lo que tratar de hacer una relación entre habilidades sociales y productividad y mejora de la calidad y servicio es por si mismo demostrable:**

Las Habilidades sociales Ayudan a mejorar la interacción entre las personas	si mejora la interacción mejora la comunicación. y crea condiciones para Cubrir las necesidades sociales de mejor forma-	si mejora la comunicación, están motivados, disminuye el ausentismo, hay calidad en servicio y producto, etc.
--	---	--

El entrenamiento en habilidades sociales ayuda a los empleados a mantener su nivel de desempeño en las asignaciones actuales de trabajo, esta mejoría a menudo lleva indirectamente a un aumento en la productividad y a mayores utilidades para la compañía.

Una **buena interacción y una comunicación efectiva** entre el grupo de secretarias, tiene como consecuencia un clima de respeto y comodidad para las empleadas, este clima laboral puede reducir el ausentismo de los trabajadores, el número de accidentes y el grado de tiempo perdido o desperdiciado, lo que da como resultado una mayor cantidad de producción o calidad de servicio y **menos fallas en las relaciones humanas.**

Las empleadas saldrían beneficiadas de este programa con conocimientos más amplios, **aumento en sentimiento de competencia, un elevado sentido de responsabilidad, mayor**

repertorio de actitudes, reconocimiento de sus propias capacidades y habilidades, una mejor filosofía y un crecimiento personal.

La relación importante aquí es la importancia que implican las habilidades sociales en su relación con las creencias de autoeficacia, ya que la adquisición, aprendizaje y desarrollo de las habilidades sociales es un punto para una *resolución del conflicto* en un contexto interpersonal. La forma de diferenciar de los individuos en las conductas que utilizan influye decisivamente a la hora de cambiar de repertorios conductuales para resolver eficazmente una "situación vital que exige una respuesta" (D'Zurilla y Goldfried, 1971) y que, *las habilidades sociales*, pueden dar esa respuesta resolutiva y eficazmente recíproca. Es así como se refuerzan las creencias de autoeficacia en los trabajadores.

Al adquirir un repertorio de habilidades sociales como lo fue en el entrenamiento, se aumentan las probabilidades de éxito de la persona en una situación de interacción social. Por lo tanto el conocer el tipo de habilidades que necesitan para enfrentarse a las dificultades que se puede tener refuerzan la creencia de autoeficacia con las que cuenta la persona.

La teoría de las *habilidades sociales* es explicitada en una práctica fundamentada en la probable demanda. La demanda que se justifica en entornos normativos de diversa índole: políticas sociales, sistemas educativos, o dentro de las políticas empresariales u organizacionales, pero por otra parte, la demanda se localiza en déficits o necesidades que presentan los potenciales destinatarios de una intervención. Lo *sociable* y lo *socializado* de una persona es resolutivo en su contexto personal y, hasta cierto punto, el profesional debe de conocer los manejos socialmente habilidosos que se pretenden en dicho contexto. Ubicar razones independientes a la vivencia diaria, es no estar considerando el fundamento de las *habilidades sociales*. Es desde la pragmática tecnológica y personal de que dispone la persona.

Así encontramos entonces que las *habilidades sociales* son a la vez atributos de la conducta y capacidades de ejecución de la misma. Se basan en el autocontrol y autodominio de la persona que las pone en funcionamiento, pero también están en

función de la autoafirmación personal (asertividad) del uno y del otro. **Se es habilidoso socialmente si, además de autoafirmarse uno, acepta y afirma a los demás.** La autoeficacia (competencia personal) a la hora de emitir o recibir conductas sociales, está muchas veces en virtud de que la situación posibilite la manifestación de conductas eficaces. Entonces, el contexto ha de hacer posible la emisión y recepción de conductas favorables; pues, de lo contrario, se emplearían otras habilidades, pero no las *sociales*. El contexto de resolución conlleva intrínsecamente la posibilidad de que los individuos accedan a ser sociables y acepten las normas; ya que, de no ocurrir de tal modo, han de emplearse otro tipo de recursos, que no incluyen en su repertorio conductual la **aceptación de normas** o el **refuerzo positivamente** recíproco. Este es un objetivo fundamental para toda organización que tome en consideración las habilidades sociales.

Por otra parte y en base a estos resultados podemos afirmar que la Psicología aporta a la empresa una serie de conocimientos, teorías, metodologías, técnicas y herramientas prácticas que son útiles y demandadas actualmente en las organizaciones como es en el ámbito de la comunicación humana. Lo que permite que se puedan elaborar programas de desarrollo y capacitación de personal en esta área, que creen una fuerte **motivación** para que los empleados desarrollen sus conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo, **refuerza los sentimientos** de autoestima del trabajador y brindan a la organización una fuerza laboral altamente flexible y capacitada. Por lo tanto es importante que las empresas realicen una inversión sustancial en la capacitación de los empleados.

Resulta interesante resaltar que las investigaciones en psicología social pueden ir más allá de las propuestas o planteamientos de programas con un gran repertorio teórico e instrumental, pero que no han llegado a la parte de la intervención y corroboración de los posibles resultados de sus propuestas, o con el amplio conocimiento del problema a investigar y no interviniendo directamente en el objeto de estudio. Por lo tanto el conocer el problema y ser parte de la solución o **prevención de las áreas que le conciernen** a la psicología social es lo que logrará darle un mayor nivel de credibilidad a la disciplina. Así al realizar investigaciones en el campo de las relaciones humanas, grupos de trabajo, proyectos de capacitación, etc. que aporten tanto a la disciplina social como a la **empresa con su personal, puede ser en un sentido que se le da el reconocimiento al**

psicólogo social como agente de cambio y aportador en las organizaciones ampliando el área de la psicología del trabajo.

4.5 RECOMENDACIONES

De este trabajo de investigación se pueden encontrar varios datos que pueden ser retomados para realizar algún otro estudio similar, ya que, hay que tomar en cuenta que la población del grupo de estudio con el que se trabajó es de mujeres, por lo que resultaría interesante si se realizará una investigación con una población masculina y así observar si hay diferencias en datos, también tratar de establecer si hay una diferencia entre edades y cuál es su efecto en los entrenamientos de habilidades sociales en grupos de trabajo, ya que el grupo con el que se trabajó tuvo algunas características que hay que señalar: el número de participantes fue de 4 personas, habría que hacerlo con un grupo más grande y ver si hay los mismos efectos. el programa está dirigido a grupos del personal operativo dentro del personal administrativo (el grupo de secretarías), pero sería interesante hacer una intervención en otro grupo como en supervisores o mandos medios esperando obtener los mismos resultados.

En el taller que se impartió fue de 4 sesiones, por lo que los temas y contenidos que se impartieron fueron programados en base a estos tiempos, por lo que las opiniones de los participantes proponían que el tiempo fuera más extenso y así trabajar los contenidos y ejercicios con mayor profundidad. Esto hace proponer que el programa se desarrolle en más de 6 sesiones, para abarcar completamente los temas de habilidad social, como asertividad, relaciones humanas, comunicación y también resulta importante que en algún otro taller en entrenamiento en habilidades sociales se integren temas y técnicas complementarias, como es la autoestima, autoimagen (percepción) resolución de problemas, liderazgo y toma de decisiones, para brindar así un programa de capacitación mucho más completo para el grupo y que le permita obtener mayores beneficios tanto para la persona como para la empresa.

También es necesario comentar el ¿ por que? no se realizó una investigación con un grupo de control para obtener resultados comparativos y mejor sustentados, esto nos lleva a unas consideraciones metodológicas importantes al estudiar el comportamiento de los grupos en áreas laborales es, ya que cuando se trata de sistemas humanos los modelos de investigación pura en los que requiere los grupos de control y la manipulación experimental controlada no son ni adecuados ni recomendados, por que no se tienen medidas lo suficientemente precisas como para determinar que constituye

un grupo de control para algo tan complejo como una organización no se puede respaldar eficazmente la posición de que una intervención que se considere útil para una organización se pueda validar utilizando como grupo de control , no es posible controlar el medio para aislar las causas reales de variación de las variables dependientes o independientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRFICA

1. Aduna Mondragón Alma Patricia (1983) Curso para reducir la ansiedad en la participación en grupo., Editorial trillas, México,.
2. Aduna Mondragón Alma Patricia. (1984). Manual de habilidades sociales.
3. Anthony Gale, "satisfacción en el trabajo" en: Psicología y problemas sociales .
4. Arias García Fernando (1973). Administración de recursos humanos. Editorial Trillas, México. D. F.
5. Ashton, P.T. & Webb R.B. (1986). "Making a difference": Teachers' sense of efficacy and student achievement. White Plains, NY: Longman.
6. Bandura A. (1986). "Social foundations of thought and action": A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
7. Bandura, A. (1993). "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning". Educational Psychologist, 28(2), 117-148.
8. Bandura.(1987) Pensamiento y acción. Fundamentos sociales, Ed.: Martínez Roca, Barcelona.
9. C. Roland Chistensen (1976) La dirección de pequeñas empresas. Editorial labor. México.
10. Caballo, V.E. (1988) Teoría, evaluación y entrenamiento en Habilidades sociales, Promolibro, Valencia.
11. Casullo, M.M; Diuk, L. (1996): "Proyecto de vida y decisión vocacional". Bs. As, Argentina, Paidós.

12. Charles H. Kepner y B. Tregoe (1974) El directivo racional. Editorial Mcgraw Hill.
13. Davis y Newston : Comportamiento organizacional. editorial Mcgraw Hill pp. 25, 30
14. Dr. Klaus Antons, (1978). Práctica de la dinámica de grupos. Editorial Herder.,
15. Dr. Mauro Rodríguez estrada (1988). Relaciones humanas. Editorial: el manual moderno, S.A de C.V. México D.F.
16. E. Marc y D. Picard. (1992) La interacción social Edit. Paidós, Barcelona
17. F. Gil, J.Mª León, L. Jarana. (1992) Habilidades sociales y salud Ed.: Eudema Universidad, Madrid.
18. Fernández Alvarez, H. "Fundamentos de un modelo integrativo en psicoterapia". Bs. As, Argentina, Paidós.
19. Franzisca Baumgarten. (1971) Psicología de las relaciones humanas. Editorial Labor, S.A.
20. Frederick Toatle (1986) Sistemas motivacionales. Editorial: Debate. Madrid
21. Fuentes Mara (1998) "curso impartido en la UAM-I con la temática - intervención Psicosocial".
22. Gergen, Kenneth J.: (1992) El Yo Saturado , Editorial Paídos. Barcelona p.p. 40, 74.
23. Grau Abalo Jorge A. (1994) El entrenamiento en habilidades sociales en profesionales de la salud.
24. J. Francisco Morales. (1994), Psicología Social. Editorial Mc Graw Hill, Madrid

25. J. Maisonneuve. (1988) Psicología social Ed.: Paidós, México.
26. J.A. Kelly. Ed.: Desclée de Brouwer, Bilbao, 1987 "Entrenamiento de las habilidades sociales" "Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales", V.E. Caballo. Ed.: Promolibro, Valencia.
27. J.J. Fábregas y E. García. (1993) Técnicas de autocontrol Ed.: Biblioteca de recursos didácticos Alhambra, Madrid – 1993.
28. James C. Coleman, Constance L. Hammen (1974) Psicología contemporánea y conducta eficaz Editorial; el Manual Moderno, S. A. México. D.F. Pags.3-14.58, 62, 84,423.
29. Jhon Allan (1996) Motivando el personal. Editorial panorama.
30. Jozef Cohen (1980) Serie temas de psicología, Psicología de los motivos personales. editorial Trillas México.
31. Kantz Daniel, Robert L. Kahn (1977) Psicología Social de las organizaciones. Editorial Trillas, México, D.F. pags. 434, 441, 450.
32. Keith Davis , John W Newstrom. (1997) El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill/ interamericana de México, S.A. de C.V.
33. Kolb D,(1982) "la motivación en la empresa" en Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos.
34. L. Michelson y otros.(1987) "Las habilidades sociales en la infancia. Evaluación y tratamiento" Ed.: Martínez Roca, Barcelona.
35. La rosa Jorge (1992) "locus de control: una escala multidireccional" en Revista de Psicología social, volumen 4, pp, 48. 52,.

36. M^a. I. Monjas.(1993) Programa de enseñanza de habilidades de interacción social para niños y niñas en edad escolar, Ed.: Trilce, Valladolid.
37. Martínez Avila Alejandra (1998), Comunicación. Editorial Mc Graw Hill, México.
38. Martínez Miguel (1982) La Psicología Humanista. Editorial Trillas México . D.F. Pags, 72-81.
39. Maslow Abraham Harold, Motivación y personalidad.
40. Myers G. David (1995) Psicología Social Editorial McGraw- Hill/ interamericana de México S.A. de C.V. México D.F. Pags. 102-109.176 186.
41. Olzarra Miguel (1995) "habilidades sociales" en: Psicología social y trabajo social, Pamplona.
42. Ortega y Gasset. 1981(1^a ed. 1.941). Historia como sistema y otros ensayos de filosofía, Ed.: Alianza.
43. Pérez A. y J. Almaraz (Varios). (1981) Lecturas de aprendizaje y enseñanza, Ed.: Zero zyx. Madrid.
- R. Bisquerra. (1991) Orientación psicopedagógica para la prevención y el desarrollo, Ed.: Boixareu Universitaria, Barcelona.
45. Revista de Psicología social , volumen 7, 2 pp, 195 198.
46. Revista internacional del trabajo, volumen III, 1992 numero3.
47. Rodríguez Estrada Mauro, Psicología de la organización.
48. Russel Arnulf: (1976), Psicología del trabajo. Editonal Morata: Madrid pags, 262, 277, 281, 311.

49. Sikula F. Andrew (1983), Administración de personal, Editorial Limusa. S.A. México. D.F.
50. T.J. D'Zurilla. (1993) Terapia de resolución de conflictos, Ed.: Desclée de Brouwer, Bilbao.
51. Vroom Víctor H., Edward L. Deci (1979). Motivación y alta dirección.. Editorial Trillas. México.

(ANEXO 1)

PROGRAMA DE HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICACIÓN.

La forma de interaccionar con los demás puede convertirse en una fuente considerable de estrés en la vida. El entrenamiento asertivo permite reducir ese estrés, enseñando a defender los legítimos derechos de cada uno sin ser agredido. En definitiva, cuando se es una persona asertiva hay una mayor relajación en las relaciones interpersonales, por lo tanto, es importante que una persona se desenvuelva efectivamente dentro de su campo laboral, que le permita obtener una grata satisfacción personal, reducción de el estrés, y mayores logros en el trabajo.

La capacitación que brinda herramientas prácticas como las habilidades sociales, generan un medio para la automotivación y el planteamiento de retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo, Esta habilidad influye en el resultado que la persona espera obtener y fomenta que adquiera una especial motivación orientada al alcance de mayores metas y la eficacia de sus acciones, en el sentido de obtener la actuación deseada.

Dentro de ambiente laboral las habilidades sociales resultan efectivas en:

- >- Reuniones del grupo de administrativos.
- >- Presentaciones a los altos directivos.
- >- Negociaciones con otros grupos o personas.
- >- Entrevistas.
- >- Condiciones de trabajo desagradables.
- >- Clientes o proveedores antipáticos.
- >- Nuevas normas que afecten a la organización.
- >- Oficinas abiertas.
- >- Comunicación con el personal (dar instrucciones, reforzamiento, etc)
- >- Con el jefe, etc.

EL desarrollo de las habilidades sociales fomentan a nivel personal:

- >- El éxito en las relaciones, logro de propósitos y objetivos, aumenta las posibilidades de mejorar las relaciones.
- >- Aumenta el rendimiento.
- >- Disminuye las consecuencias negativas del estrés
- >- Fomenta el apoyo de los demás
- >- Incrementa la autoestima y autoconfianza.
- >- Fomenta el saber escuchar a los demás.
- >- Convencer a otros razonadamente.
- >- Desarrolla facilidades para practicar y negociar
- >- Limita la agresividad.

Este programa tiene como objetivo: el enriquecimiento del trabajo, la autonomía, la responsabilidad, la importancia y mejora de la calidad de interacción en los trabajadores. cultivar un tipo de relación que promueva la colaboración cordial en vista de los objetivos de la organización, para esto se

requieren algunas habilidades: centradas en el sincero aprecio del capital humano que se tiene al alcance.

El Entrenamiento en habilidades sociales ha sido definido como una experiencia de aprendizaje de nuevas habilidades o de fortalecimiento de conductas existentes, a la cual se someten las personas con intención de cambio y compromiso para ampliar su repertorio conductual, transformar sus estilos de interacción social y optimizar sus propios recursos.

El objetivo primordial del entrenamiento asertivo es el de proporcionar al participante una serie de repertorios pertinentes que le permitan reducir el nivel de ansiedad que presenta en situaciones interpersonales, promover una comunicación más amplia y exitosa, expresar sentimientos positivos de aprecio, enfatizar sentimientos de autorespeto y dignidad al confrontarse con otros. Estas son sólo algunas de las situaciones en que resultan adecuadas las conductas asertivas.(Cotler y Guerra).

Por lo tanto el como hablar y actuar, la forma en que se dice y se hacen las cosas tiene un efecto directo sobre el logro de los propósitos y es así como a través el manejo de habilidades sociales de alcanzar las metas.

En la práctica el entrenamiento en asertividad supone el desarrollo de la capacidad para:

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

TALLER DE HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICACIÓN

El curso de entrenamiento en habilidades sociales y comunicación en grupo consta de 4 sesiones con una duración de una y media horas cada una y engloba un procedimiento de la siguiente manera:

OBJETIVOS GENERALES

- Mediante una escala de autoeficacia y otra de habilidades sociales se identificarán las creencias de autoeficacia y habilidades con las que cuenta el grupo.
- A partir de la evaluación de las escalas se realizará un diagnóstico.
- Se impartirá un taller de habilidades sociales y comunicación que ayuden a fomentar las creencias de autoeficacia, que ayude al grupo a desarrollar sus recursos; recibiendo conocimiento, retroalimentación individual y grupal respecto a habilidades sociales demostradas durante las diferentes actividades como: dinámicas grupales, ejercicios de asertividad, juego de roles, etc.
- Después de el taller se realizará una evaluación mediante un test, que mida la habilidad social y las creencias de autoeficacia alcanzadas

TECNICAS

El proceso de entrenamiento en habilidades sociales tiene cuatro elementos:

- 1.- Explicación del ejercicio – exposición a modelos – ensayo conductual con juego de roles – reforzamiento y retroalimentación – generalización.
- 2.- Reducción de la ansiedad mediante la puesta en práctica de la nueva conducta.
- 3.- Reestructuración cognitiva. modificando creencias, valores y actitudes
- 4.- Entrenamiento en solución de problemas

• SESIÓN I

Durante esta sesión se llevara a cabo una presentación por parte de el facilitador y de los integrantes del grupo. Se hará una breve conferencia introductoria con una visión general sobre las sesiones, la importancia de las relaciones humanas, las habilidades sociales y el conocerse así mismo. después se realizara una dinámica de presentación, ejercicios de asertividad y retroalimentación.

Presentaciones:

Para romper el hielo y reducir la tensión del grupo. Se hará una presentación y un ejercicio de dibujar la palma de la mano.

Procedimiento:

Se pide a alguno de los participantes que comience a saludar a otro de los integrantes del grupo, sin interrumpir el contacto visual, mientras se da el saludo habitual(por ejemplo : hola me llamo.." hasta presentarse con todos los integrantes, entonces se pide al primer participante que diga a quien se presentó, algo que le gusto acerca de su presentación; se pone énfasis en que los comentarios se hagan sobre cualidades no verbales de la presentación.

Se dará información sobre lo que es una conducta asertiva ya que en los programas de habilidades sociales es importante enseñar a las personas la diferenciación entre asertividad, no asertividad y agresividad.

El estilo asertivo es aquel que mediante el cual se enfrenta directa y abiertamente a una situación, y con todo cuidado escoge las palabras adecuadas para comunicar lo que se piensa o siente., la conducta asertiva implica la expresion de los propios sentimientos, necesidades, derechos legítimos u opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violentar los derechos de esas personas. La conducta no verbal como la mirada, la expresión facial, la postura corporal, y el volumen de la voz, es importante par apoyar la conducta verbal.

1º PASO.- INSTRUCCIONES.

Para comenzar a desarrollar las habilidades sociales, es necesario dar la información sobre la conducta asertiva y ejemplos con opciones diferentes ante una situación. En cada una de las alternativas, identificar la respuesta no-asertiva, agresiva, pasiva o asertiva.

Después hacer comprender a la persona, el cómo la forma en que sus opiniones afectan la elección de su comportamiento.

Ejemplo 1

Imagine la escena siguiente; usted llega a su oficina y encuentra que un caballero lo está esperando. Se advierte que está enojado y molesto y que tiene las negras intenciones de echarle la culpa- a usted como gerente- de algo que le hicieron, sus posibles reacciones son:

- Decirle que tiene razón, antes de enterarse de los hechos, con el propósito de calmarlo; ofrecerle una disculpa y prometerle arreglar las cosas, al tiempo que desearía que todo eso no hubiese sucedido por todo el trabajo que tiene que hacer. (conducta no asertiva).
- Quedarse frente a él con los ojos fijos en la alfombra y sin decir nada, esperando que se le baje el coraje y se vaya. (conducta pasiva)
- Entrar de inmediato a la pelea siendo sarcástico y dándole a entender que lo más probable es que él haya provocado el problema y que no es culpa suya; interrumpiéndolo para expresar su opinión, sin enterarse primero de los hechos, y normalmente tomando la ofensiva. (conducta agresiva).
- Pedir con calma a la persona que le informe acerca de lo que considera que pasó, para tratar de deducir los hechos y aceptando aquellos que usted sepa que son ciertos; tomando nota del problema y de la información adicional que va a necesitar; diciéndole que comprende que se encuentre molesto y enojado; preguntándole lo que desea que usted haga al respecto y poniéndose de acuerdo con él en la forma de proceder para arreglar las cosas. (conducta asertiva)

Se realizan ejercicios con ejemplos cotidianos y laborales. Los participantes actúan una situación.

• **SESION 2:**

Se hace una revisión de los temas anteriores y se proyecta la tabla de derechos asertivos: se hace una reflexión sobre estos derechos

Según Smith y cols (1977), toda persona debe conocer sus principales derechos asertivos:

- Derecho a juzgar su propio comportamiento, sus pensamientos y emociones, y a tomar la responsabilidad de su iniciación y consecuencias.
- Derecho a conservar su dignidad, mostrándose adecuadamente asertivo, incluso, si eso hiere a otro, mientras su motivo sea asertivo y no agresivo.
- Derecho a pedir algo a otra persona, mientras acepte que esa persona tiene derecho a decir no.

TABLA DE DERECHOS ASERTIVOS PARA EL AUTODIAGNOSTICO (tomado de Zaldivar, 1991).

1. Ud. Es el que debe juzgar su conducta, pensamiento y emociones y hacerse responsable de ellos.
2. Ud. No está obligado a ofrecer excusas o razones que justifiquen su comportamiento, fuera de las situaciones en que está establecido que se haga.
3. Ud. Es el que debe decidir si está obligado o no a buscar soluciones a problemas de otros.
4. Ud. Tiene el derecho a variar una decisión o un criterio anterior.
5. Ud. Puede cometer errores como todo ser humano y debe responsabilizarse de ellos.
6. Ud. Tiene el derecho a decir "yo no sé".
7. Ud. Tiene el derecho a ser independiente de la opinión, benevolencia o autoridad de otros y oponerse a ella si es su criterio.
8. Ud. Puede ser ilógico al tomar una decisión.
9. Ud. Tiene el derecho a decir "no comprendo".
10. Ud. Puede decir "no me importa" cuando lo estime oportuno.

- Se hace una distinción de las conductas verbales y no verbales que son necesarias conocer sobre la conducta asertiva, agresiva y pasiva proyectando la siguiente tabla:

Contenido verbal de los estilos de conducta

ASERTIVO	NO- ASERTIVO	AGRESIVO	PASIVO
-Enunciados claros, breves y al punto.	-Hace a un lado sus propias necesidades.	-Demasiados enunciados de tipo "Yo..."	-Responde con monosílabos.
-Enunciados del tipo "Yo..."	-Hace a un lado sus propias necesidades.	-Presunción.	-Descarta sus ideas y la de los demás
-Críticas constructivas.	-Se menosprecia.	-Solicitudes o instrucciones amenazantes.	-muestra dificultad en entender el significado de las conversaciones.
-Preguntas para aclarar los hechos.	-Frecuentes justificaciones.	-Sarcasmos.	-preocupado.
-Búsqueda de soluciones	-Uh, ummmm..	-Interrumpe.	
-Pausas para dejar intervenir	-Prejuicios.	-Rebaja a los demás.	

Contenido no verbal de los estilos de conducta

ASERTIVO	NO ASERTIVO	AGRESIVO	PASIVO.
-Calmado, voz firme.	-Voz vacilante.	-Tono muy firme.	-Voz apagada.
-Voz ni fuerte, ni suave.	-Voz suave.	-Frio/sarcástico.	-Voz monótona.
-Tono modulado.	-frecuente tos nerviosa.	-fluido.	-frases alargadas y no terminadas.
-Fluido.	-Mirada evasiva y hacia el suelo.	-habla de prisa.	-Mirada apresurada.
-Paso regular.	-posición encorvada.	-Aspecto amenazador.	-Expresión impaciente.
-Reacciones francas: Sonríe si algo le complace	-posición	-saca la barba.	-poco movimiento.
-Cabeza levantada	-brazos cruzados.	-Señala con el dedo.	-Estático.
	-Musculos tensos.	-Brazos cruzados.	

- Posteriormente se comenta sobre como influye el comportamiento verbal y no verbal en la interacción con las demás personas, y se presenta una serie de pasos para ser Asertivo y para mantener un dialogo interno en una situación estresante, con una serie de preguntas de autorreflexión.

En el entrenamiento asertivo el desarrollo de un lenguaje corporal adecuado, se recomiendan las siguientes Conductas no verbales:

- Mantenga contacto ocular con su interlocutor.
- Hable con sus oyentes, no hacia ellos.
- Mantenga una posición erguida del cuerpo.
- Hable de forma clara, audible y firme.
- Hable para que los demás lo escuchen, no para ti mismo únicamente.
- Hable para que te entiendan, pronuncie bien las palabras.
- Varié el estilo, hable con entusiasmo, sea original y de ejemplos: esto hará más interesante la exposición.
- No hable en tono de lamentación ni en forma apologista.
- Para dar mayor énfasis a las palabras, utilice lo gestos y las expresiones del rostro.
- Elegir el momento oportuno para comportarse asertivamente.

Para desarrollar la conducta adecuada, es necesario también, mantener un diálogo interno y así estar en condiciones de eliminar cualquier pensamiento inapropiado o equivocado., ya que este pensamiento influye en el estilo de conducta por el cual se va a optar. Por medio de una autoevaluación.

- Exponer una situación.
- Comportamiento que va a emplear.
Verbal No verbal.
- Comportamiento que debe evitar.
Verbal No Verbal.
- Dialogo interno.
¿En que estoy pensando?
¿Que parte de mi pensamiento es ilogica o puede inducirme a una conducta no asertiva?
¿con que voy a remplazar? dialogo interno más razonable.
¿cuáles son los hechos de la situación?
¿qué opciones tengo en este punto?
¿cómo puedo reorganizarme?.
- Ensayo de la conducta
¿ cual va a ser la afirmación inicial.?
¿ que dificultades se pueden anticipar ante la situación?.
- Control.
¿ como me siento?.
¿Tengo razón en sentirme confiado?.

• **SESION 3**

Se hacen recomendaciones de cómo tener una habilidad social, a través de pasos a seguir, sobre el como escuchar, felicitar, elogiar, y criticar, así tambien recomendaciones para mantener una conversación social.

PROCEDIMIENTOS O PASOS PARA DESARROLLAR ALGUNAS HABILIDADES ESPECIFICAS DE COMUNICACIÓN.

EJEMPLOS DE PASOS PARA LA HABILIDAD DE ELOGIAR O CRITICAR.

- Dirigir los comentarios a las acciones concretas. " Te felicito por la forma en que manejaste a ese cliente impertinente", en vez de decir, "normalmente te las arreglas muy bien para tratar a personas difíciles".
- Complementar los comentarios con una o varias razones, aunque los comentarios sean positivos o negativos, debido a que todos nos gusta saber que se nos felicita o que se nos crítica. " me parece que la razón por la cual pudiste manejarlo adecuadamente fue porque le pediste que te expusiera en que consistía su queja".
- Especialmente cuando se felicite a alguien, no tratar de hipotecar el futuro, no convertir la felicitación en un estímulo que aliente a las persona a esforzarse más en un futuro próximo. Una felicitación se agradece se agradece y aprecia como tal cuando se relaciona con un desempeño

sobresaliente reciente y no cuando se convierte en una forma de manipular a las personas para que se esfuercen más.

- Al criticar, describir específicamente los hechos del caso con miras a encontrar soluciones y no para expresar comentarios sobre la personalidad.

PASOS PARA LA HABILIDAD DE ESCUCHA.

Escuchar con atención.

- Emplear lenguaje corporal, para demostrar interés por lo que dice la otra persona.
- Establecer contacto visual. Expresión facial abierta que refleje los sentimientos a mediada que se escuchan las opiniones, postura relajada, movimientos de asentimiento.
- Demostrar que se esta escuchando en forma activa mediante un breve resumen de lo que han dicho o parafraseando lo que se ha comprendido.
- Estar pendiente de los sentimientos que expresa el interlocutor y su contenido.
- Reiterar para comprobar que se ha entendido.
- Preguntas abiertas.
- Preguntas de sondeo.

PARA INICIAR, MANTENER Y TERMINAR UNA CONVERSACIÓN.

- Al iniciar una conversación pueden utilizarse 1 ó 2 preguntas cerradas y después empezar a utilizar preguntas abiertas.

Una pregunta cerrada es aquella que puede ser contestada simplemente con un sí o un No.

Una pregunta abierta es aquella que necesita más información que un SÍ y un NO, existen dos categorías de preguntas abiertas.

Comienza con las palabras o ideas: quien, dónde, cuándo.

Comienzan con las palabras o ideas: cómo, por qué.

- Salude y preséntese si es necesario.
- Exprese el motivo o el deseo de participar a manera de sugerencia, no impositiva, concreta y clara.
- Formule una pregunta que genere un tema de conversación de acuerdo con los intereses del grupo o la persona con quien se relacione.
- Haga autorevelaciones: es decir dar información acerca de uno mismo
- Mantenga un intercambio verbal y no verbal con el interlocutor.
- Si es necesario interrumpir la conversación, justifique la terminación de la misma.
- Si se desea terminar la conversación se pueden hacer menos autorrevelaciones y preguntas abiertas, puede decrementarse también el contacto visual e incrementar el espacio corporal.
- Exprese como se sintió en la conversación, por medio de una frase de cortesía que exprese una valoración real.
- Deje abierta la posibilidad de un nuevo encuentro.

• SESION 4

En esta sesión se dan ejemplos y pasos a seguir para: pedir ayuda, negar ayuda, felicitar. Y se recomiendan estrategias de exposición a situaciones sociales, también se dan técnicas de autoprotección para manejar una interacción personal conflictiva. Estos contenidos se dan a través de proyección de acetatos, explicándolos y con la participación de los integrantes del grupo aportando con ejemplos. Se termina la sesión y el curso con una retroalimentación por parte de todos sobre los temas, ejemplos y contenidos que se dieron, haciendo una evaluación personal y del curso.

Para pedir ayuda:

1. Justifique la petición
2. Especifique la, sin extenderse
3. Agradezca y explicita que se está dispuesto a devolver el favor
4. Si se recibe un no, asegúrese de que se comprendió su necesidad.
5. Si la negativa es definitiva, es mejor abandonar o aplazar la cuestión sin mostrarse mezquino o sarcástico.

Para negar ayuda:

1. Negarse directamente, sin rodeos, utilizando la palabra no y otras expresiones alternativas, complementándolas con frases como " lo siento ", " preferiría no hacerlo", etc.
2. Justifique la negación.
3. Dé una solución alternativa o remitir a alguien que pueda hacerlo.
4. Ser consistente con la negativa.
5. Si es el caso, decir una frase amable sobre el deseo de realizar la conducta.

Para formular una queja:

1. Asegúrese de que es necesaria y real
2. Exprese el sentimiento y la intensidad de la misma
3. Refiérase a hechos observables.
4. Diga lo que quiere decir, teniendo cuidado de no herir, avergonzar o dañar la autoestima del otro.
5. Sea consistente para conseguir un cambio de conductas.
6. Agradezca el cambio o cualquier gesto de amabilidad.

Para dar y recibir cumplidos:

1. Refiérase a cosas reales sin extenderse, pues esto hace poco creíble el cumplido.
2. Procure que el lenguaje verbal sea coherente con el no verbal.
3. Decir que si se merece el cumplido, si esto es adecuado y necesario.
4. Sonreír, mirar y decir gracias a quien dijo el cumplido(reforzarlo)
5. Haga la declaración de aprecio del cumplido más prolongada.
6. Evite falsa modestia y arrogancia.

ESTRATEGIA DE EXPOSICIÓN EN SITUACIONES SOCIALES.

- Responda a los síntomas de ansiedad con acercamiento y no con huida o evitación.
- Tenga presente donde se encuentra y no piense que está en algún otro lugar .
- Salude a la gente de una forma adecuada y con una mirada a los ojos.
- Escuche atentamente a la gente y elabore mentalmente una lista de posibles temas de conversación.
- Muestre que quiere hablar. puede ser bueno hacerlo inicialmente con alguna pregunta(ya que concentra la atención en la persona que realiza la pregunta y en la que espera que responda).
- Hable en alto y con una dicción adecuada. No susurre.
- Intente soportar algunos silencios sin ponerse nervioso.
- Espere señales de los demás al decidirse dónde sentarse, cuando tomar una copa o de qué se va a hablar.
- Aprenda a tolerar críticas a base de introducir la discusión deliberadamente en un momento determinado

ESTRATEGIAS PARA HACER MÁS EFICACES LAS RESPUESTAS ASERTIVAS.

- **TENER UN BUEN CONCEPTO DE SI MISMO:** mucha gente no es asertiva porque carece de autoestima. Es importante recordarse a sí mismo que es tan importante como los demás y tomar en serio las propias necesidades.
- **PLANIFICAR LOS MENSAJES.** Conseguir que todos los hechos y puntos estén aclarados con antelación, confeccionando notas de referencia si la situación lo permite. Esto ahorra tiempo, produce confianza y puede disminuir la intimidación por parte de los demás.
- **SER EDUCADO.** Enfadarse provoca confusiones en uno mismo y hace que los demás vean al individuo débil, histérico y con una baja credibilidad. Hay que recordar que se deben tomar en consideración los puntos de vista de los demás y comunicarles que se entiende su punto de vista. Negar o ser testarudo no suele funcionar a largo plazo. Es mejor guardar la calma y educada, pero firmemente, exponer la opinión propia.
- **GUARDAR LAS DISCULPAS PARA CUANDO SEAN NECESARIAS:** no se debe pedir excusas, a menos que sea necesario hacerlo. Si se reservan las disculpas para cuando sean apropiadas, no se disminuirá ni su valor ni el propio, y los demás tomarán al individuo en serio para otros asuntos.
- **NO ARRINCONAR A LOS DEMÁS:** el hecho de hacer habitualmente provocara cólera y resentimiento, lo cual siempre dificulta las relaciones. Si uno se quiere asegurar la cooperación de los demás, siempre se les debe proporcionar, cuando sea posible, una salida(con suerte, la salida que uno desea) y se deben esbozar las consecuencias constructivas de tal alternativa para los demás y para uno mismo.
- **NUNCA RECURRIR A LAS AMENAZAS ;** si se responde a cualquier injusticia con fuertes amenazas, la credibilidad y la cooperación que se pretenden desaparecerán. Una afirmación tranquila de los pasos que se está dispuesto a seguir es mucho más eficaz. También si se afirma que se

seguirán una serie de pasos. hay que asegurarse de hacerlo, para que así las respuestas de uno sean tomadas en serio en el futuro.

- **ACEPTAR LA DERROTA CUANDO SEA NECESARIO:** la aserción comporta compresión cuando las acciones subsiguientes no son constructivas, aceptando la derrota con elegancia, en buenos términos con el otro. Los malos sentimientos saldrán más tarde. Si se le ve aceptar situaciones cortésmente tras una discusión, la gente le respetará mas. A nadie le gusta ser un mal perdedor.

TECNICAS DE AUTOPROTECCIÓN

Para situaciones difíciles o conflictivas.

Las habilidades de protección se caracterizan por el propósito de terminar con una interacción que resulta molesta

Técnica del disco rayado: repita su punto de vista con tranquilidad, sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes. mediante una afirmación honesta hecha en un principio.(útil en una negociación)

Técnicas del acuerdo asertivo: responda a la crítica admitiendo que ha cometido un error pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona.

Técnica de la pregunta asertiva: consiste en iniciar a la crítica para obtener información que podrá utilizar en su argumentación.

Técnica para procesar el cambio: desplace el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre su interlocutor y usted, dejando aparte el tema e la misma.

Técnica de la claudicación simulada: Aparente ceder terreno sin cederlo realmente. Muéstrese de acuerdo con el argumento de la otra persona pero o consienta en cambiar de postura.

Técnica de ignorar: ignore la razón por la que su interlocutor parece estar enfadado y aplace la discusión hasta que esté se halla calmado.

Técnica del quebrantamiento del proceso: responda a la crítica que intenta provocarle con una sola palabra o con frases irónicas.

Técnica de la ironía asertiva : responda positivamente a la crítica hostil.

Técnica del aplazamiento asertivo: aplace la respuesta a la afirmación que intenta desafiarle hasta que se sienta tranquilo y capaz de responder a ella apropiadamente.

(anexo 2)
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

ESCALA DE MEDICIÓN DE HABILIDAD SOCIAL.

EL SIGUIENTE INVENTARIO HA SIDO CONSTRUIDO PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN SOBRE LA FORMA COMO ACTÚAS NORMALMENTE. POR FAVOR CONTESTA A LAS PREGUNTAS PONIENDO UN X EN LA CASILLA APROPIADA, DE 1 A 5, SEGÚN TU PROPIA ELECCIÓN, MARCANDO SOLAMENTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS CON EL NÚMERO QUE CORRESPONDE A CADA AFIRMACIÓN.

- 5..... SIEMPRE.
- 4..... LA MAYORÍA DE LAS VECES.
- 3..... DE VEZ EN CUANDO
- 2..... RARAMENTE.
- 1..... NUNCA.

LA CONTESTACIÓN DEBE REFLEJAR LA FRECUENCIA CON QUE REALIZAS EL TIPO DE CONDUCTA O PENSAMIENTO. TRATANDO DE SER LO MÁS SINCERO POSIBLE.

1. Cuando personas que apenas conozco me alaban, intento minimizar la situación, quitando importancia al hecho por el que soy alabado.
2. Cuando la gente me presiona para que haga cosas por ellos, me resulta difícil decir que no.
3. Evito hacer preguntas a personas que no conozco.
4. Cuando mi superior o jefe me irrita soy capaz de decírselo.
5. Me resulta fácil hacer que mi pareja se sienta bien alabándola.
6. Me resulta difícil hablar en público.
7. Evito hacer preguntas en el trabajo por miedo o timidez.
8. Me resulta fácil hacer cumplidos a personas que apenas conozco.
9. Me resulta difícil hacer nuevos amigos.
10. Me resulta difícil hacer un cumplido a un superior.
11. Si estuviera en un pequeño seminario o reunión y el profesor o la persona que lo dirige hiciera una afirmación que yo considero incorrecta, expondría mi propio punto de vista.
12. Me cuesta hablar con una persona atractiva del sexo opuesto a quien conozco sólo ligeramente.
13. soy incapaz de defender mis derechos ante mis superiores.
14. si una figura de autoridad me critica sin justificación, me resulta difícil discutir su crítica abiertamente.
15. Me resulta fácil dirigirme y empezar una conversación con un superior.
16. Cuando conozco gente nueva tengo poco que decir.
17. Me resulta difícil criticar a los demás incluso cuando está justificado.
18. Me resulta fácil aceptar cumplidos provenientes de otras personas.
19. soy incapaz de hablar en público.
20. cuando me alaban no se que responder.
21. soy incapaz de demostrar afecto hacia un miembro del sexo opuesto.
22. En las relaciones con mi pareja es ella/el quien lleva el peso de las conversaciones.

23. Cuando estoy en grupo, tengo problemas para encontrar cosas sobre las que hablar.
24. Soy una persona tímida.
25. Temo a "dar la nota" en una reunión de grupo aunque con ello exprese mis opiniones personales.
26. Si un superior me molesta, me preocupa el tener que decirlo directa y claramente.
27. Temo la desaprobación de mis amigos si me enfurezco con ellos cuando se están aprovechando de mí.
28. Pienso que es ridículo ser humilde y minimizar los cumplidos que me hagan mis amigos que aceptarlos y causar una impresión negativa.
29. Cuando un superior me critica injustamente temo enfrentarme a él por que puedo fallar en la argumentación.
30. Si hago un cumplido a una persona del sexo opuesto, me preocupa notablemente hacer el ridículo.
31. Me preocupa notablemente el iniciar conversaciones con desconocidos cuando no hemos sido presentados.
32. Pienso que, si me hacen un cumplido, lo más conveniente es pasarlo por alto y hacer como si no me hubiera dado cuenta.
33. He pensado que una persona a la que conozco poco no tiene el derecho de pedirme algo que me cueste hacer.
34. Si hago peticiones a personas con autoridad temo la desaprobación de esas personas.
35. He pensado que alguien que hace peticiones poco razonables sólo puede esperar malas contestaciones.
36. Temo que la gente me critique.

ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL.

Hoja de respuestas.

NOMBRE:..... FECHA.....

EDAD :

SEXO.....

PUESTO:.....

ANTIGÜEDAD.....

LEE ATENTAMENTE CADA PREGUNTA DE LA ESCALA DE HABILIDAD SOCIAL Y ANOTA CON UNA " X " EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE LA CONTESTACIÓN QUE MAS ADECUADAMENTE DESCRIBE TU FORMA DE SER.

SIEMPRE....(5) LA MAYORIA DE LAS VECES....(4) DE VEZ EN CUANDO....(3)

RARAMENTE....(2) NUNCA... (1).

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. (1) (2) (3) (4) (5) | 21. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 2. (1) (2) (3) (4) (5) | 22. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 3. (1) (2) (3) (4) (5) | 23. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 4. (1) (2) (3) (4) (5) | 24. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 5. (1) (2) (3) (4) (5) | 25. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 6. (1) (2) (3) (4) (5) | 26. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 7. (1) (2) (3) (4) (5) | 27. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 8. (1) (2) (3) (4) (5) | 28. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 9. (1) (2) (3) (4) (5) | 29. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 10. (1) (2) (3) (4) (5) | 30. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 11. (1) (2) (3) (4) (5) | 31. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 12. (1) (2) (3) (4) (5) | 32. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 13. (1) (2) (3) (4) (5) | 33. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 14. (1) (2) (3) (4) (5) | 34. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 15. (1) (2) (3) (4) (5) | 35. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 16. (1) (2) (3) (4) (5) | 36. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 17. (1) (2) (3) (4) (5) | 37. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 18. (1) (2) (3) (4) (5) | 38. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 19. (1) (2) (3) (4) (5) | 39. (1) (2) (3) (4) (5) |
| 20. (1) (2) (3) (4) (5) | 40. (1) (2) (3) (4) (5) |

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

ESCALA DE AUTOEFICACIA

EDAD.....

SEXO.....

INSTRUCCIONES: De las siguientes afirmaciones que se presentan a continuación; anote a la derecha de cada una, el número de la opción con el que describa más su caso. Conteste lo más sincero posible a todas las situaciones.

1 = *INCORRECTO*

2 = *APENAS CIERTO*

3 = *MÁS BIEN CIERTO*

4 = *CIERTO*

1. Puedo encontrar la manera de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga..... _____
2. Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente..... _____
3. Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta alcanzar mis metas..... _____
4. Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados..... _____
5. Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas..... _____
6. Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a por que cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles..... _____
7. Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo..... _____
8. Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario..... _____
9. Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer..... _____
10. Al tener que hacer frente a un problema. Generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo..... _____

-----GRACIAS-----