

# **ANEXOS**

## ANEXOS 1.

### TEST DE ASERTIVIDAD

Responde a las siguientes afirmaciones para valorar tu capacidad asertiva. Escribe un **3** si la respuesta es **siempre**, un **2** si la respuesta es **a veces**, y **1** si la respuesta es **Nunca**.

Al terminar suma los puntajes de cada columna y consulta la tabla de resultados.

3 siempre      2 A Veces      1 Nunca

	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1. Puedo responder con firmeza cuando alguien valora mis ideas.			
2. Sé qué decir cuando recibo un halago.			
3. Puedo pedir ayuda a los demás.			
4. Puedo pedir una aclaración acerca de una expresión no verbal.			

5. Utilizo afirmaciones en primera persona en vez de en segunda.			
6. Siento confianza en mis capacidades.			
7. Puedo aceptar los halagos.			
8. Puedo expresar mis sentimientos abiertamente.			
9. Puedo decir a la gente cuánto me ha ofendido.			
10. Puedo halagar sin dificultad a un compañero, un amigo o un miembro de mi familia.			

11. Puedo admitir haber cometido un error.			
12. Puedo pedir una aclaración sin dificultad.			
13. Puedo decir “no” cuando alguien me pide algo injusto.			
14. Cuando me enfado puedo expresarme sin demostrar mi irritación, mi frustración o mi decepción.			
15. Puedo proceder ante los conflictos de forma constructiva.			
16. Puedo elegir mi propio estilo de vida, aunque los demás difieran.			
17. Puedo expresar mis discrepancias y opiniones sin dificultad.			

18. Puedo responder con asertividad a una humillación verbal.			
19. Puedo mantener contacto visual cuando expreso mis sentimientos, deseos y necesidades.			
20. Puedo decir a la gente que no me gusta su Comportamiento.			
<b>TOTALES</b>			

## **RESULTADOS**

### **TEST DE ASERTIVIDAD1**

#### **De 56 a 60 puntos**

Es asertivo de forma constante y probablemente procedes bien en la mayor parte de las situaciones.

#### **De 46 a 55 puntos**

Es normalmente asertivo. En algunas situaciones tiende a serlo de forma natural, pero tal vez desee desarrollar sus capacidades adicionales.

#### **De 36 a 45 puntos**

Es ligeramente asertivo. Identifique esas situaciones en las que le gustaría mejorar dicha clase de comportamiento y revise las técnicas apropiadas para ello.

#### **De 20 a 35 puntos**

Tiene dificultades para ser asertivo. Revise con mayor detenimiento las técnicas que le permitan mejorar su comportamiento.

## **ANEXOS 2.**

### **TEST PARA RESOLUCIÓN DE CONFLICTIVOS**

#### **INSTRUCCIONES:**

1. Considere algunas situaciones en las cuales sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo reacciona habitualmente en esos casos?
2. En las páginas siguientes hay varios pares de frases que describen posibles respuestas conductuales. En cada par encierre en un círculo la alternativa (A o B) que sea más característica de su propio comportamiento.
3. En algunos casos ni la alternativa A ni la B pueden ser muy típicas de su forma de reaccionar, pero le rogamos que indique cuál sería la conducta más probable que usted elegiría.

#### **CUESTIONARIO**

**1.**

- A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.
- B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.

**2.**

- A. Trato de buscar una solución de compromiso.
- B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.

**3.**

- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

**4.**

- A. Trato de buscar una solución de compromiso.
- B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.

**5.**

- A. Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.
- B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.

**6.**

- A. Trato de evitarme desagrados.
- B. Trato de imponer mi posición.

**7.**

- A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
- B. Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.

**8.**

- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.

**9.**

- A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.
- B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.

**10.**

- A. Soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Trato de encontrar una solución de compromiso.

**11.**

- A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.
- B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

**12.**

- A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.

B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.

**13.**

A. Propongo una posición intermedia.

B. Hago presión por mis puntos de vista.

**14.**

A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.

B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.

**15.**

A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

**16.**

A. Trato de no herir los sentimientos del otro.

B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.

**17.**

A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.

B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.

**18.**

A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.

B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.

**19.**

A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.

B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.

**20.**

- A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.
- B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.

**21.**

- A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
- B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.

**22.**

- A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.
- B. Impongo mis deseos.

**23.**

- A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
- B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.

**24.**

- A. Si la posición de la otra persona parece ser le muy importante, tratar de cumplir sus deseos.
- B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso.

**25.**

- A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
- B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.

**26.**

- A. Propongo una proposición intermedia.
- B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.

**27.**

- A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.

B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.

**28.**

A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.

B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución.

**29.**

A. Propongo una posición intermedia.

B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse.

**30.**

A. Trato de no herir los sentimientos del otro.

B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolver

**EVALUACION DE LA MODALIDAD DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS HOJA DE PUNTAJES**

	<b>Competición</b>	<b>Colaboración</b>	<b>Compromiso</b>	<b>Evitación</b>	<b>Acomodarse</b>
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
<b>TOTAL</b>					

## **INTERPRETACIÓN DE LOS PUNTAJES**

Habitualmente, después de recibir los resultados de cualquier test, la gente quiere saber: ¿Cuáles son las respuestas correctas? En el caso de la conducta para el manejo de conflictos, no hay respuestas universales correctas. Las cinco modalidades son útiles en algunas situaciones: cada uno de ellas representa un conjunto de habilidades sociales útiles. Nuestra sabiduría convencional reconoce, por ejemplo, que frecuentemente “dos cabezas piensan más que una”.

(Colaboración). Pero también dice: “Mata a tus enemigos con la gentileza” (Acomodación).  
“Repartamos las diferencias”

(Compromiso). “Deja que las cosas se arreglan solas”

(Evitación). “El poder de derechos”.

(Competencia). La efectividad de una modalidad de manejo de conflictos depende de los requerimientos de la situación conflictiva específica y la habilidad con la cual esa modalidad dada es utilizada.

Cada uno de nosotros es capaz de usar las cinco modalidades de manejo de conflictos: ninguno de nosotros puede ser caracterizado como teniendo solo estilo rígido. Sin embargo, todo individuo usa algunos modos de mejor manera que otros, y por ello, tiende a descansar en esas modalidades más que en otras, sea esto por cuestión de temperamento o por práctica. Las conductas conflictivas que los individuos usan son, por ello, el resultado de sus predisposiciones naturales y de los requerimientos de la situación en la cual se encuentran.

Este instrumento ha sido diseñado para medir las mezclas de modalidades de manejo de conflictos. Para ayudarle a juzgar cuan apropiadas es su utilización de las cinco modalidades en su situación,

hemos hecho un listado con una cantidad de usos para cada modalidad basada en listas generadas por presidentes de diversas compañías. Su puntaje, alto o bajo, indica la utilidad en su situación. Sin embargo, existe la posibilidad de que sus capacidades sociales lo conduzcan a descansar sobre comportamientos más o menos necesarios. Para ayudarlo a determinar esto, hemos hecho una lista con algunas preguntas de diagnóstico concernientes a las señales de advertencia sobre el “sub – uso” y el sobre – uso” de cada modalidad.

### **COMPETITIVIDAD:**

#### **USOS:**

- 1) Cuando acciones rápidas y decisivas son vitales, o sea, emergencias.
- 2) En asuntos importantes donde cursos de acción impopulares necesitan ser implementadas, por ejemplo, reducción de costos, introducción de reglas impopulares, disciplina, etc.
- 3) En asuntos de importancia vital para la empresa cuando usted está convencido que está en lo correcto.
- 4) Para protegerse a sí mismo contra gente que toma ventajas del comportamiento no – competitivo.

#### **Si su puntaje es alto:**

- 1) ¿Está usted rodeado de gente que dice siempre que “sí” a todo? – Si es así, eso tal vez se deba a que han aprendido que no es muy conveniente estar en desacuerdo con usted, o bien porque ha renunciado a ejercer alguna influencia sobre usted. Esto le impide obtener la información que necesita.

2) ¿Sus subordinados tienen quizás miedo de admitir su ignorancia e incertidumbre frente a usted?  
– En climas competitivos se debe luchar por influencia y respeto – lo cual significa que uno debe actuar más seguro y con más confianza en sí de lo que uno realmente siente. La resultante es que la gente está menos inclinada a pedir información y opiniones, por lo tanto, está menos capacitada para aprender.

**Si su puntaje es bajo:**

1) ¿Se siente usted a menudo impotente frente a las situaciones? – Pueden ser que usted no esté plenamente consciente del poder que tiene, porque se siente no especializado en algún tema o bien se siente incómodo con la idea de utilizar ese poder. Esto puede impedir el desarrollo de su efectividad reduciendo su influencia.

2) ¿Tiene dificultades para tomar una posición firme, aun cuando usted ve la necesidad? – A veces la preocupación por los sentimientos de los otros o las ansiedades acerca del uso del poder nos llevan a vacilar, lo cual significa posponer la decisión contribuyendo al sufrimiento y/o al resentimiento de los otros.

**COOPERATIVIDAD USOS:**

1) Para encontrar una solución integrativa cuando ambas posiciones son tan importantes que debe llegarse a un compromiso.

2) Cuando su objetivo es aprender, es decir, probar sus propias teorías e hipótesis, comprender el punto de vista de los otros.

3) Hacer que surjan visiones de la gente con diferentes perspectivas sobre el problema.

4) Ganar compromiso incorporando el interés de los otros en una decisión consensual.

5) Para elaborar los sentimientos malos que han estado interfiriendo con una relación interpersonal.

**Si su puntaje es alto:**

1) ¿Ocupa usted mucho tiempo discutiendo problemas en profundidad y que tal vez no lo ameritan?

– La colaboración toma tiempo y energías – es tal vez el recurso organizacional más escaso. Los problemas triviales no requieren de soluciones óptimas, y no todas las diferencias personales deben forzosamente ser eliminadas. El sobreuso de la cooperación y decisión consensual representa a veces un deseo de minimizar riesgos, difundiendo la responsabilidad sobre una decisión o posponiendo la acción.

2) ¿Su comportamiento cooperativo no logra licitar respuestas colaborativas de parte de los otros?

– La naturaleza exploratoria y tentativa de algunos comportamientos cooperativos pueden hacer muy fácil para otros el no tomar en consideración las aperturas colaborativas; o bien se toma ventaja de la confianza y la apertura, usted quizás ha perdido de vista alguna clave que indica la presencia de defensividad, sentimientos fuertes, impaciencia o intereses conflictivos.

**Si su puntaje es bajo:**

1) ¿Es difícil ver las dificultades como oportunidades para lograr ganancias en conjunto – como oportunidades para aprender o para resolver problemas? – Aun cuando hay a menudo aspectos amenazantes y no productivos en los conflictos, el pesimismo indiscriminado le pueden impedir ver las posibilidades colaborativas y derivarlo así de ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan la colaboración de éxito.

2) ¿Sus subordinados están descomprometidos con sus decisiones o sus políticas? – Tal vez sus propios intereses no han sido incorporados en esas decisiones y políticas. III.

## **COMPROMISO:**

### **USOS:**

- 1) Cuando las metas son moderadamente importantes, pero que no merecen el esfuerzo o la potencial irrupción de modalidades más asertivas.
- 2) Cuando dos oponentes de igual poder están fuertemente comprometidos con objetivos mutuamente excluyentes – como por ejemplo en las negociaciones entre la administración y el sector laboral.
- 3) Para alcanzar arreglos temporarios a problemas complejos.
- 4) Para arribar a soluciones expeditas bajo presión de tiempo.
- 5) Como modalidad de respaldo cuando la cooperación o la competencia no logran tener éxito.

### **Si su puntaje es alto:**

- 1) ¿Se concentra usted tan fuertemente sobre la practicabilidad y las tácticas de compromiso que usted a veces pierde de vista asuntos más importantes, principios, valores, objetivos de largo plazo, el bienestar de la compañía?
- 2) ¿El énfasis en la negociación y la tratativa crea acaso un clima cínico de “jugadores”? – Tal clima puede afectar seriamente la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos de los asuntos en discusión.

### **Si su puntaje es bajo: 1)**

¿Se encuentra usted demasiado sensible o turbado como para ser afectivo en situaciones de negociación y regateo?

2) ¿Encuentra difícil hacer concesiones? – Sin esta válvula de seguridad, puede encontrar dificultades para salir bien de peleas mutuamente destructivas, luchas de poder, etc. 13

### **EVITACIÓN USOS:**

1) Cuando un problema es trivial, de importancia pasajera, o cuando otro problema mas importante se hace sentir.

2) Cuando usted no percibe ninguna posibilidad de satisfacer sus intereses, es decir, cuando usted tiene poco poder o está frustrado por algo que sería muy difícil de cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de alguien, etc.).

3) Cuando el daño potencial vinculado a la confrontación del conflicto sobrepasa los beneficios de resolución.

4) Para permitir que la gente se “enfrie”, para reducir tensiones a un nivel productivo y reconquistar la perspectiva y la compostura.

5) Cuando el reunir más información sobrepasa las ventajas de una decisión inmediata.

6) Cuando otros pueden resolver el conflicto más efectivamente.

7) Cuando el problema parece tangencial o sintomático de otro problema más fundamental.

### **Si su puntaje es alto:**

1) ¿Su coordinación sufre a razón de gente con dificultades para adoptar sus aportes a los problemas?

2) ¿Parece ser que la gente anda sobre “cáscaras de huevo”?

3) ¿Las decisiones sobre asuntos importantes se toman por omisión?

### **Si su puntaje es bajo:**

- 1) ¿Siente usted que hiere los sentimientos de la gente o estimula las hostilidades? – Puede que usted necesite ejercer mayor discreción para confrontar los problemas o más tacto para abordar los asuntos de una manera no amenazante.
- 2) ¿Se siente usted apurado o abrumado por una gran cantidad de asuntos? – Puede que necesite consagrar más tiempo para colocar prioridades, decidir cuáles asuntos son relativamente poco importantes y tal vez delegarlos a otros.

### **ACOMODACION:**

#### **USOS:**

- 1) Cuando se da cuenta que usted está mal – para permitir que una mejor posición sea escuchada, y mostrar que usted es razonable.
- 2) Cuando el problema es más importante para otra persona que para usted – para satisfacer las necesidades de otros, y como un gesto de buena voluntad para mantener una relación cooperativa.
- 3) Para construir créditos sociales a ser usados posteriormente en problemas de mayor importancia para usted.
- 4) Cuando la preservación de la armonía y la evitación de interrupciones es esencialmente importante.
- 5) Para contribuir al desarrollo administrativo de los subordinados permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

### **Si su puntaje es alto:**

1) ¿Siente usted que sus propias ideas e intereses no concitan la atención que se merecen? 2) ¿Es laxa la disciplina? – Aun cuando esta disciplina por sí misma sea de poco valor, hay, sin embargo, reglas, procedimientos y asignaciones cuya implementación es crucial para usted o para la organización.

**Si su puntaje es bajo:**

1) ¿Tiene dificultades para construir una buena voluntad con los otros? – La acomodación en asuntos menores que es importantes para otros son gestos de buena voluntad.

2) ¿Los otros, aparentemente, le consideran como poco razonables?

3) ¿Tiene dificultades para admitir que usted está errado?

4) ¿Reconoce excepciones legítimas a las reglas?

5) ¿Sabe cuándo retirarse?

### ANEXOS 3.

#### INVENTARIO DE AUTOESTIMA DE COOPERSMITH

##### VERSION PARA ADULTOS

En este cuadernillo no existen respuestas correctas o incorrectas, ni respuestas malas o buenas. Se trata de mirarse interiormente o percibirse a sí mismos para contestar todas las preguntas que se presentan. Responda tan rápido como sea posible, sin pensar demasiado. Todas sus respuestas son válidas. Normalmente la primera idea que se nos viene a la mente es la más apropiada. Sea honesto consigo mismo. Se guardará especial reserva a sus respuestas. A continuación, encontrará una serie de frases u oraciones. Lea cada una de ellas y conteste colocando un aspa (X) en la respuesta -SI o NO- que haya escogido.

PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO	SÍ	NO
1. Generalmente los problemas me afectan muy poco		
2. Me cuesta mucho trabajo hablar en público		
3. Si pudiera cambiaria muchas cosas de mi		
4. Puedo tomar decisiones fácilmente		
5. Soy una persona simpática		
6. En mi casa me enojo fácilmente		
7. Me cuesta trabajo acostúmbreme a algo nuevo		
8. Soy popular entre las personas de mi edad		
9. Mi familia generalmente toma en cuenta mis sentimientos		
10. Me doy por vencido (a) muy fácilmente		
11. Mi familia espera demasiado de mí		
12. Me cuesta trabajo aceptarme como soy		
13. Mi vida es muy complicada		
14. Mis compañeros casi siempre aceptan mis ideas		
15. Tengo mala opinión de mí mismo (a)		

16. Muchas veces me gustaría irme de mi casa		
17. Con frecuencia me siento a disgusto en mi trabajo		
18. Soy menos guapo (o bonita) que la mayoría de la gente		
19. Si tengo algo que decir generalmente lo digo		
20. Mi familia me comprende		
21. Los demás son mejor aceptados que yo		
22. Siento que mi familia me presiona		
23. Con frecuencia me desanimo con lo que hago		
24. Muchas veces me gustaría ser otra persona		
25. Se puede confiar muy poco en mí		

0 a 24 Nivel de Autoestima Bajo

25 a 49 Nivel de Autoestima Medio bajo

50 a 74 Nivel de Autoestima Medio alto

75 a 100 Nivel de autoestima Alto