

INTERVENCIÓN

ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES SOCIALES A DIRECTORES DE ENTIDADES BANCARIAS

José Gil Martínez (Profesor INVESCO)
Ana Cardona Ribes (Profesor INVESCO)
M.^a Carmen Ancosta Fandos (Alumno INVESCO)
Milagros Bánegas Núñez (Alumno INVESCO)

I. INTRODUCCION

Los principales momentos en el desarrollo de las Habilidades Sociales están constituidos por los trabajos de Salter (1949), basados en el concepto pauloviano de inhibición-excitación, Wolpe (1985), sobre inhibición recíproca, Skinner, condicionamiento operante y Bandura, sobre aprendizaje social.

A partir de estos trabajos se han elaborado diversos métodos con parecidos planteamientos teóricos y prácticos: «Behavior Rehearsal» (Lazarus, 1966), «Behavioral Training» (Mc Fall y Twentynman, 1973), «Structured Learning The-

rapy» (Goldstein, 1981; Goldstein y cols., 1976, 1989) «Personel Effectiveness (Liberman y cols., 1975) y «Social Skill Training» (Argyle, 1978, 1981, 1986). Todos ellos han demostrado su eficacia en el desarrollo de las Habilidades Sociales según indican los propios autores.

II. LAS HABILIDADES SOCIALES EN EL MUNDO LABORAL

En el campo laboral y profesional las Habilidades Sociales más estudiadas han sido (Argyle, 1978, 1986):

1. Técnicas de entrevista en investigación social.
2. Entrevista de selección.
3. Habilidades sociales para la venta.
4. Hablar en público y presentar material a una audiencia.
5. Dirección y supervisión de grupos de trabajo.
6. Entrevista de supervisión, valoración o personal.
7. Presidencia de una comisión.

Dentro de las *Entrevistas Prazak* (1969), enseñó las habilidades necesarias para superar las *Entrevistas de Trabajo*, teniendo en cuenta:

1. La capacidad de explicar las propias habilidades.
2. La capacidad para responder a preguntas problemáticas.
3. La forma de cuidar el aspecto y los modelos adecuados. (Ver Prazak y Birch, 1981.)
4. Dar la impresión de entusiasmo.
5. Técnicas para finalizar la entrevista.

Posterioros estudios han categorizado los componentes Verbales y No-Verbales (McHenry, 1981; Scott, 1984; Argyle, 1986), útiles tanto para el evaluador como para el entrevistado. Kelly (1987), clasifica los componentes de la siguiente forma:

1. Contacto visual.
2. Expresión emocional adecuada.
3. Volumen de voz, claridad y fluidez.
4. Expresiones positivas acerca de la propia experiencia.
5. Declaraciones positivas acerca de aficiones, actividades e intereses.
6. Preguntas relevantes sobre el contexto laboral.
7. Expresiones verbales de interés y entusiasmo.
8. Respuestas concretas.

Brenner (1981), describe las habilidades, reglas y formas de llevar a cabo *Entrevistas de Investigación Social*. Y Argyle (1986), las *Entrevistas de Valoración* de trabajos y las *Entrevistas de Supervisión* de grupos de trabajo.

Morley (1981), presenta un modelo de *Negociación y Acuerdo*, en nuestra opinión demasiado teórico, y también algunas de las habilidades, estrategias y tácticas, necesarias para el proceso de negociación; Davis y Newstrom (1987), describen dichas estrategias y tácticas dentro del proceso de negociación colectiva y Scott (1984), de una forma práctica, muestra la estructura, los estilos y la preparación de la negociación.

Una forma de negociación interesante es la utilizada por Goldstein (1981), para la liberación de rehenes, donde se describen paso a paso todos los momentos por los que pasa el proceso de negociación:

1. Cómo negociar con seguridad.
2. Obtener información.
3. Utilizar diversas estrategias.
4. Calmar a los secuestradores.
5. Crear una buena relación.
6. Preguntar y responder.
7. Y persuadir al secuestrador.

Por último, dentro del área de la negociación, el «Test de Habilidades en la Negociación» (Poujard y Gatier, 1988), es una prueba interesante que evalúa las habilidades asumidas en el papel de vendedor y negociador y nos da puntuaciones sobre el grado de actividad o pasividad y el tipo de argumentación. Las Habilidades Sociales para la *Venta* las encontramos analizadas en Poppleton (1981), a través de varios modelos y diferentes situaciones de venta.

Knapper (1981), revisa las Habilidades Sociales necesarias para *Hablar en Público*, analizando algunas de las técnicas empleadas en el entrenamiento de oradores (feedback, modelado). Las Habilidades Sociales para *Hablar en Público*, también han sido objeto de varios estudios: las fases o momentos de una conferencia, las curvas de concentración del auditorio, las técnicas empleadas en el entrenamiento de oradores (feedback, modelado), y el nivel de «activación» óptimo del conferenciante (Knapper, 1981; Scott, 1984; Argyle, 1986).

Las Habilidades Sociales necesarias para los *Supervisores*, los estilos de supervisión y comunicación

entre compañeros de trabajo, así como las técnicas de entrenamiento para la supervisión las hemos visto en diversos trabajos (Georgiades y Orlans, 1981; O'Brien, 1984; Yetton, 1984; Argyle, 1986; Crouch y Yetton, 1988).

El entrenamiento en estas y otras Habilidades Sociales se ha hecho desde los diferentes métodos y enfoques teóricos. Goldstein y Sorcher (1974), dividen las habilidades necesarias para el cambio en los supervisores en los siguientes puntos:

1. Orientar a nuevos empleados y enseñar el trabajo.
2. Motivar a los trabajadores con bajo rendimiento.
3. Vencer resistencias al cambio.
4. Delegar responsabilidades.
5. Llevar a cabo discusiones sobre sanciones.
6. Disminuir el absentismo.
7. Enfrentarse a problemas de discriminación.

Arnold P. Goldstein (1981), en colaboración con el Departamento de Policía de Syracuse, elaboró un manual para el entrenamiento de policías incidiendo en las siguientes habilidades:

1. Observar la situación y valorar la posibilidad de peligro.
2. Calmar la situación:
 - a) Neutralizar las posibles amenazas.
 - b) Dar una imagen no autoritaria.
 - c) Calmar emocionalmente al ciudadano, mostrando comprensión de sus sentimientos.
3. Obtener información de los hechos:
 - a) Explicar su misión.
 - b) Preguntar los detalles de la crisis.
 - c) Mostrar comprensión y preguntar cuestiones importantes.
4. Plan de actuación:
 - a) Explicar no detalladamente.
 - b) Asegurarse de que se comprende y acepta el plan.

La empresa Barclay's Bank International empleó al *Entrenamiento Asertivo*, como un medio de desarrollar las habilidades necesarias en las empleadas para competir de forma eficaz con el personal masculino. Pero el programa pronto se extendió a todos los trabajadores poco asertivos. El seguimiento realizado demostró que el

programa mejoraba significativamente la asertividad (Davis y Newstrom, 1987). Por otra parte Fensterheim y Baer (1976, 1979), explican cómo actuar «asertivamente» en el trabajo para vencer algunos miedos. Walter (1982), para una «Dirección Asertiva» indica 5 fases:

1. Descripción de la conducta.
2. Expresión de sentimientos.
3. Creación de empatía.
4. Negociación del cambio.
5. Información de las consecuencias del cambio.

La mayoría de los trabajos consultados en el entrenamiento de Habilidades Sociales en Grupo a través del «ensayo de conducta», inciden en la utilización de las siguientes técnicas: Feedback, modelado, moldeado, grabaciones en vídeo, tareas para casa, uso de biblioterapia, expresión de señales no verbales, generalización, establecimiento de conductas, meta, etcétera. (Argyle, 1981; Luthans y Kreitner, 1979). Además algunos trabajos incorporan técnicas de reducción de la ansiedad generada por la situación social (relajación muscular) y estrategias cognitivas, que como señala Ellis (1977), «mejoran las relaciones con los demás». Ambos tipos de técnicas incrementan la eficacia de las intervenciones sobre Habilidades Sociales (Caballo y Carrolles, 1988).

III. METODOLOGIA

DESCRIPCION DE LA MUESTRA

La muestra estaba constituida por 32 varones, empleados de banca, con el puesto de apoderados, interventores o directores en formación y propuestos para desempeñar el cargo de director. Dividimos a los participantes en dos grupos de 16 personas cada uno. El Grupo A estaba compuesto por apoderados e interventores y el Grupo B por directores en formación.

El número de sujetos recomendado en el entrenamiento de Habilidades Sociales es de 8 a 10 con una terapeuta y un cooterapeuta (Flowers y Boorem, 1987). Nosotros, por ser dos terapeutas y dos cooterapeutas, trabajamos con dos grupos de 16.

PROGRAMA DE INTERVENCION

Realizamos el entrenamiento de Habilidades Sociales en Grupo por

los efectos que éste tiene: cohesión, control de recompensas y castigo, comparación social, feedback, etc. (Margulies y Wallace, 1985; Argyle, 1986; Liberman, 1987.)

Antes de comenzar el entrenamiento, el primer día, presentamos el curso a los participantes, y les hicimos entrega de un texto programado, con ejercicios de autoevaluación, sobre las Habilidades Sociales en el Mundo Laboral.

Durante la presentación les describimos brevemente los puntos básicos del programa y del texto:

1. Diferencias entre el modelo de aprendizaje tradicional, basado en la información del alumno, y el modelo de aprendizaje de conducta donde lo fundamental es la práctica. Ver cuadro 1 (Davis y Newstrom, 1987).

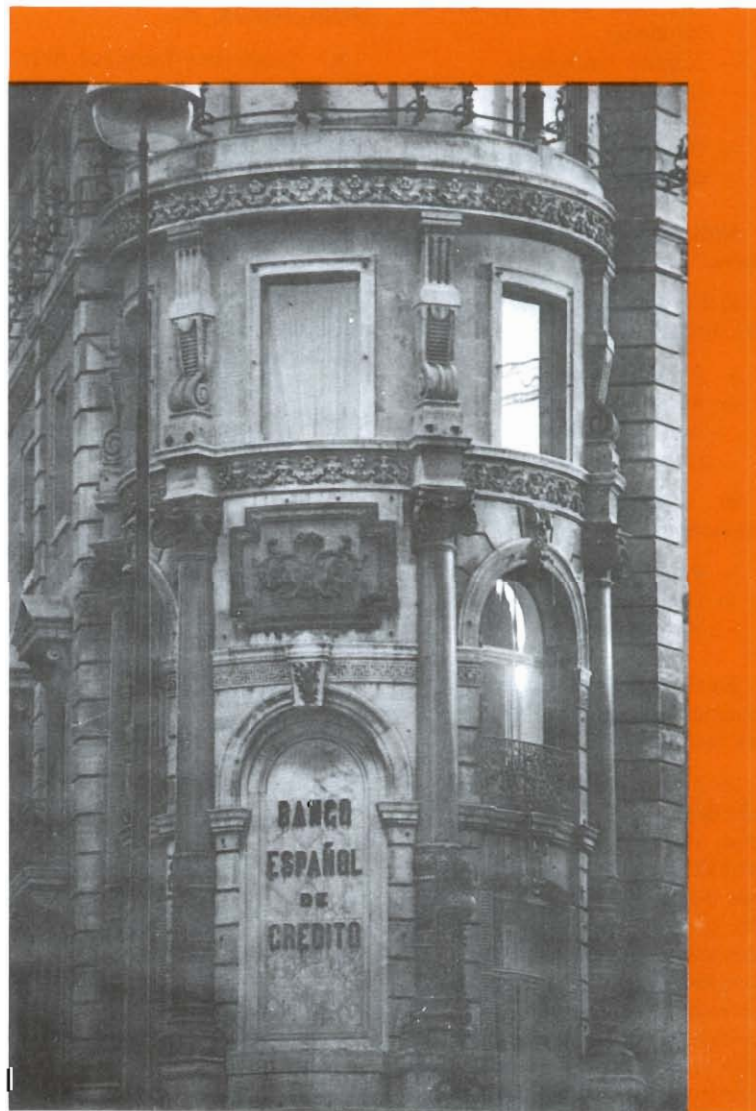
— Fase de *instrucción o información* (Gil, 1980; Gil, 1984; Flowers y Boorem, 1987; Izquierdo, 1988). Luego pasábamos a identificar la posible situación en la que se requería una mayor competen-

cia social. Describíamos la situación, establecíamos la escena y fijábamos unas metas.

— Fase de *modelado* (Mathien y col., 1981; Carrasco, 1984; Caballo, 1988; Izquierdo, 1988). En aquellas situaciones donde los participantes tenían menor nivel de competencia los dos terapeutas presentaban la situación y servían de modelo. Otras veces esta fase se realizaba después del «ensayo de conducta», para que los participantes observasen modelos más eficaces.

— *Representación* (Wolpe, 1973; Rimm y Masters, 1974; Gil, 1980; Mathien y col., 1981; Carrasco, 1984; Davis, 1985; Izquierdo, 1988). Los sujetos se ofrecen voluntarios para la representación, que es grabada en vídeo y desempeñan el papel descrito en la fase de instrucción.

— Fase de *feedback o retroalimentación positiva* (Mathien y col., 1981; Carrasco, 1984; Izquierdo, 1988). Después de ver la escena los sujetos voluntarios evaluaban los aspectos positivos de la



representación, luego los demás miembros del grupo y los terapeutas daban información de otros aspectos positivos que los sujetos voluntarios habían omitido. Por último los sujetos voluntarios elegían uno o dos aspectos que deseaban mejorar y si era necesario se repetía de nuevo el «ensayo de conducta». De esta forma se moldeaban las conductas de los participantes por aproximaciones sucesivas.

— *Generalización y Transferencia* a situaciones reales. (Gil, 1980; Gil, 1984; Izquierdo, 1988). A final de cada sesión planificábamos unas tareas o ejercicios a realizar en la vida real. Para ello establecíamos de antemano una situación donde poder practicar las habilidades ensayadas.

a) En respuesta a la iniciativa del otro.

- Rehusar peticiones o tentaciones.
- Responder a la crítica.

b) Como iniciativa nuestra.

- Solicitar un cambio de comportamiento.
- Discrepar de la opinión de los demás.
- Admitir ignorancia.
- Defenderse cuando se comete un error.
- Finalizar interacciones no deseadas.

Situaciones de Aserción Positiva.

a) En respuesta a la iniciativa del otro.

- Aceptar cumplidos.
- Responder a intentos de relación o encuentros posteriores.

b) Iniciar o mantener una conversación.

- Pedir favores.
- Dar cumplidos.
- Mostrar afecto.

En el curso de las sesiones de entrenamiento seguimos las siguientes fases:

— Fase de *calentamiento* o «Rodaje en seco» (Morris y Cinnamon, 1974). Antes de cada sesión realizábamos unos ejercicios o juegos que creaban el clima adecuado, por ejemplo: Pedir a los participantes que presenten al compañero que tienen sentado a la derecha. También para reforzar la comunicación no verbal proponer que se saluden entre ellos sin hablarse, primero expresando alegría

y luego tristeza. Utilizamos juegos como «El dilema del prisionero», «El juego del curso de la vida», «El juego de la honestidad», etc.

2. Descripción de las conductas Agresivas-Asertivas-No Asertivas dentro de un continuo y dependiendo de las situaciones. (Lange y Jakubowski, 1978; Caballo, 1988). La conducta asertiva se manifiesta en una múltiple fenomenología: la capacidad de decir «no» a peticiones o demandas que nos parezcan exageradas o fuera de toda lógica o lugar, la capacidad de expresar sentimientos positivos o negativos, de iniciar, mantener o finalizar una conversación, de mostrarse tal y como uno es, de salvaguardar sus propios derechos, de manifestar opiniones y creencias propias y todo ello llevado a cabo según requiera la situación (Blanco, 1981).

3. Descripción de los componentes de las conductas Asertivas (Caballo, 1988). Componentes Verbales: articulación de la voz, claridad, duración del discurso, latencia de respuesta, número de interrupciones, contenido del mensaje, etc. Componentes No-Verbales: Contacto visual, distancia con el interlocutor, postura, gestos, sonrisa, etc.

4. Creencias y Derechos Asertivos (Alberti y Emmons, 1970; Smith, 1977; Lange y Jakubowski, 1978). Siguiendo los principios básicos:

a) Tener presentes nuestros derechos y los de los demás.

b) Aceptar las críticas de los demás sin ponernos a la defensiva, pero replicando asertivamente cuando no estemos de acuerdo.

c) Emitir mensajes positivos y negativos.

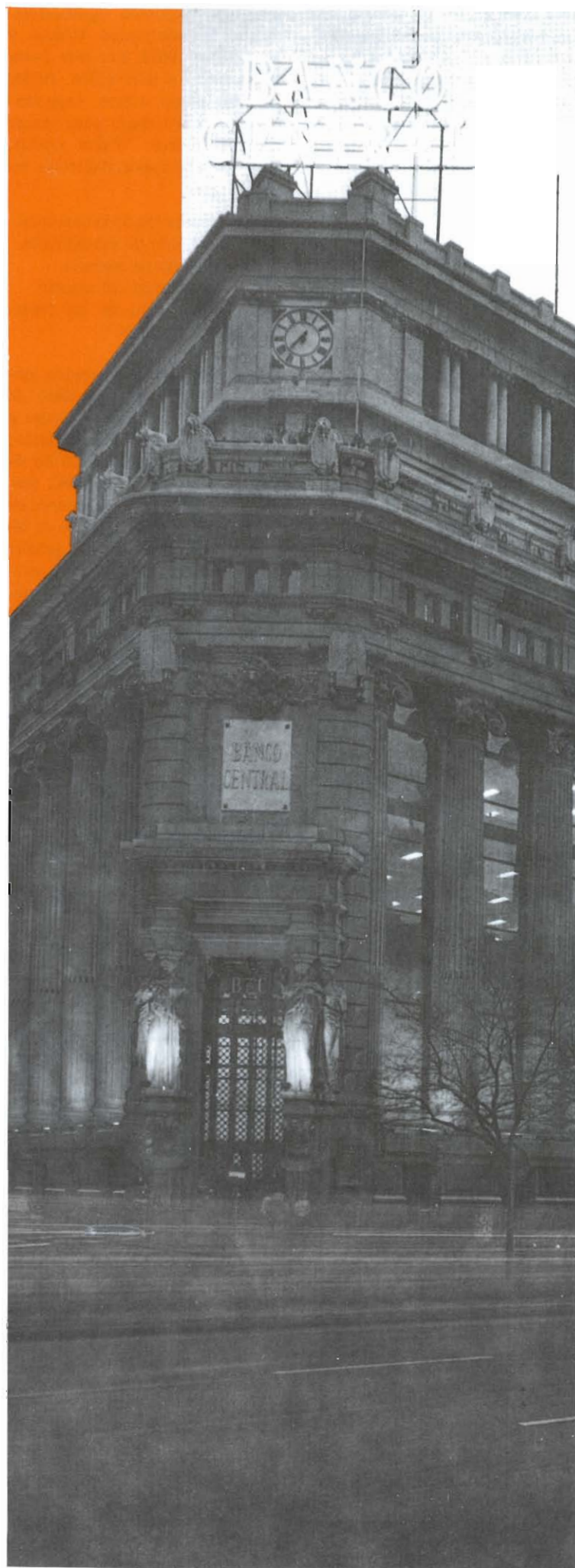
d) Reconocer y admitir nuestros defectos y virtudes.

5. Tipos o técnicas Aserción: Disco Rayado, Banco de Niebla, Autorrevelación, Libre Información, Aserción Negativa, Interrogación Negativa. (Smith, 1977; Lange y Jakubowski, 1978; Capafons, 1988).

6. División de las situaciones de Aserción, según Capafons, (1988), en negativas y positivas.

Situaciones de Aserción Negativa.

Y les dábamos a los participantes unas hojas de registro donde anotar las características de su ejecución. Estas situaciones estaban relacionadas con el mundo laboral y eran semejantes a los «Miniejercicios o situaciones enlatadas» empleadas en clínicas por otros terapeutas (Flowers y Boorem, 1987).





NUMERO DE SESIONES

Cuatro sesiones por grupo de tres horas de duración, total 12 horas de terapia. Las sesiones se realizaron una vez a la semana durante los meses de mayo-junio de 1989.

INSTRUMENTOS

Antes de comenzar el tratamiento los sujetos contestaron un cuestionario de «Habilidades Sociales Bancarias» elaborado para esta ocasión. Este cuestionario describe 30 situaciones interpersonales con clientes, compañeros y superiores, y para cada situación el sujeto debe responder en una escala Likert de 1 a 5 el Grado de Malestar que dicha situación le ocasiona y la probabilidad de que responda asertivamente.

A mayor puntuación, *más* es el grado de *Malestar* y *menor* la probabilidad de *Respuesta*.

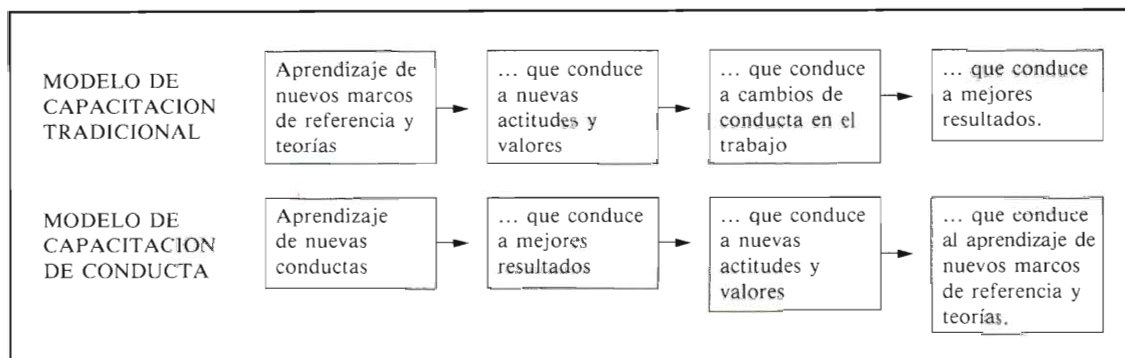
IV. RESULTADOS

En el primer pase del cuestionario de Habilidades Sociales Bancarias, el grupo A obtiene menor nivel de Malestar ($x = 71.5$ vs. $= 81.86$) que el grupo B, y mayor probabilidad de Respuesta ($x = 67.93$ vs. $= 84.06$). Siendo esta diferencia significativa ($p \leq 0.01$). (Ver cuadro 2.) Aunque las puntuaciones medias de los grupos A y B pueden considerarse normales al compararse con poblaciones clínicas, podemos decir que *el grupo A es más asertivo que el grupo B* (Gambrell y Richey, 1975).

Por lo que respecta a las relaciones interpersonales ambos grupos experimentan *mayor Malestar* en situaciones *con clientes* y *menor probabilidad de Respuesta* en situaciones *con compañeros*. Las situaciones que mayor Malestar generan y menor Probabilidad de Respuesta tienen son:

1. Rechazar la petición de vacaciones o permiso justificados de uno de los empleados cuando hay un exceso de trabajo.
2. Reclamar un ascenso merecido en el puesto de trabajo.
3. Cortar con la conversación de un buen cliente que está entorpeciendo el trabajo.
4. Hacer callar a un cliente cuando está protestando públicamente y de forma injusta por el servicio prestado.
5. Discutir abiertamente con un compañero que critica la forma de llevar el trabajo en la sucursal.
6. Negar un préstamo viable desde nuestro punto de vista a un

CUADRO 1: Diferencias entre el modelo de aprendizaje tradicional y de conducta



CUADRO 2: Medias en Nivel de Malestar y Probabilidad de Respuesta

	GRUPO A	GRUPO B	SIGNIFICATIVIDAD
GRADO DE MALESTAR	71.5	81.86	
PROBABILIDAD DE RESPUESTA	67.93	84.06	**

* Probabilidad ≤ 0.05
 ** Probabilidad ≤ 0.01

CUADRO 3: Medias en Nivel de Malestar y Probabilidad de Respuesta entre el primer pase y el segundo

	PRIMER PASE GRUPOS A y B	SEGUNDO PASE GRUPOS A y B	SIGNIFICATIVIDAD
GRADO DE MALESTAR	76.68	78.48	
PROBABILIDAD DE RESPUESTA	75.99	72.035	*

* Probabilidad ≤ 0.05
 ** Probabilidad ≤ 0.01

buen cliente porque la central lo rechaza.

Estos aspectos son diferenciadores a la hora de aplicar el tratamiento en cada uno de los grupos.

Durante el segundo paso del cuestionario, después del tratamiento, observamos que el nivel de Malestar no experimenta ningún cambio significativo, pero la probabilidad de Respuesta mejora significativamente ($p, \leq 0.05$). (Ver cuadros 3 y 4.)

El análisis de las relaciones interpersonales con clientes, compañeros y superiores nos indica que el nivel de Malestar en situaciones con clientes disminuye significativamente ($p, \leq 0.05$) y la probabilidad de Respuesta con compañeros mejora ($p, \leq 0.05$). (Ver cuadros 5 y 6.)

V. DISCUSION

Aparecen cambios significativos en probabilidad de Respuesta, lo que indica que el grupo B se convierte en más asertivo.

También podemos ver cómo diferencialmente mejoran las situaciones con clientes y con compañeros.

En general pensamos que el tratamiento ha sido satisfactorio, tanto por los resultados significativos, como por los comentarios realizados por los participantes, que incluso apuntaban la necesidad de formar a otros empleados de la entidad bancaria.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTI, R. & EMMONS, M. (1970): *Your Perfect Right*. S. Luis Obispo, Impact Publishers.

ARGYLE, M. (1978): *Psicología del Comportamiento Interpersonal*. Madrid, Alianza Editorial.

ARGYLE, M. (1981): *Social Skills and Work*. London, Methuen.

ARGYLE, M. (1986): *Psicología Social del Trabajo*. Bilbao, Deusto.

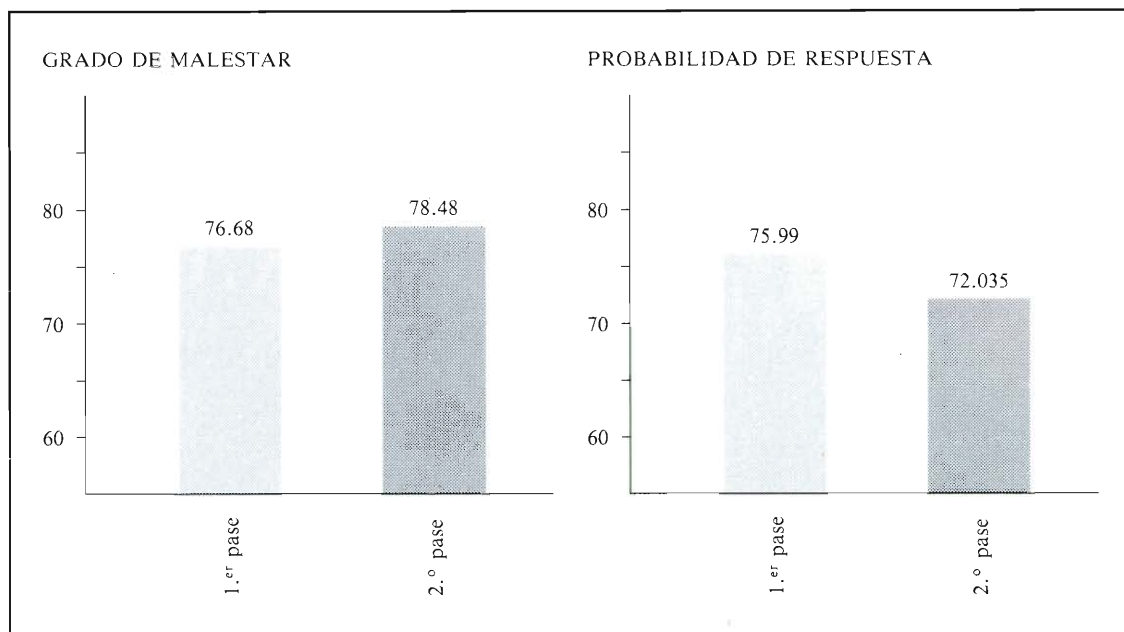
BLANCO, A. (1981): Evaluación de las Habilidades Sociales. En Fernández Ballesteros R. y Carrobes, J. A. I. (eds.). *Evaluación Conductual*. Madrid, Pirámide.

CABALLO, V. E. (1988): *Teoría Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales*. Valencia, Promolibro.

CABALLO, V. E.; CARROBLES, J. A. I. (1988). Comparación de la efectividad de diferentes programas de entrenamiento en Habilidades Sociales. *Revista Española de Terapia del Comportamiento*, 2, 93-114.

CAPAFONS, A. (1988): El entrenamien-

CUADRO 4: Diferencias entre primer y segundo pase en Grado de Malestar y Probabilidad de Respuesta

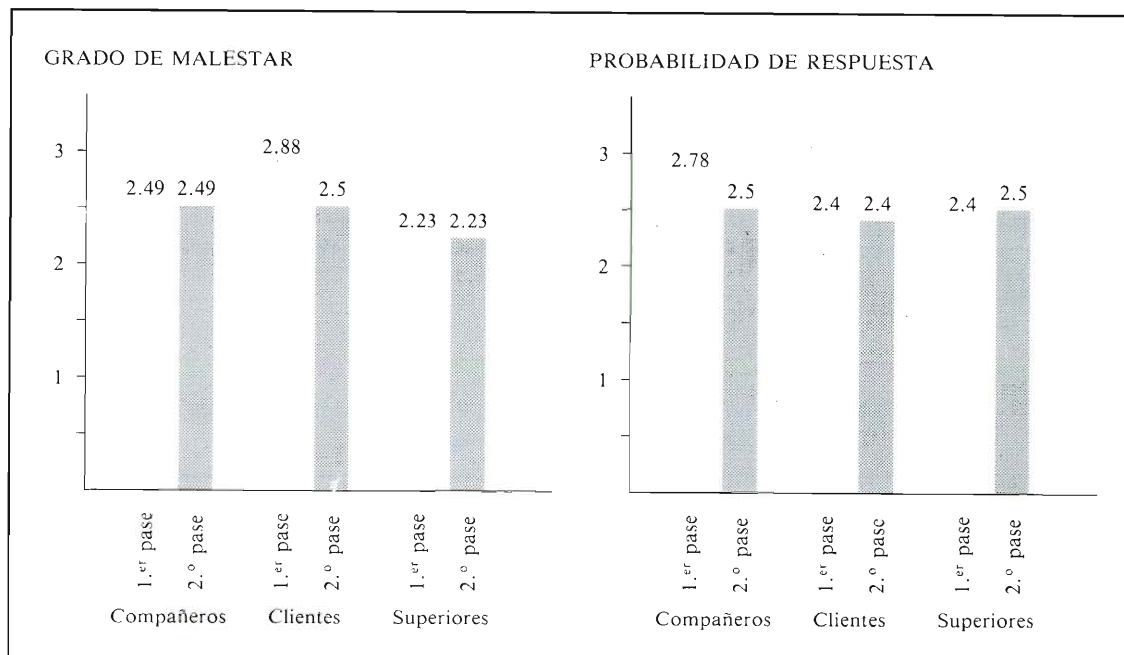


CUADRO 5: Diferencias entre primer y segundo pase en relaciones interpersonales con compañeros, clientes y superiores

	MALESTAR			RESPUESTA		
	PRIMER PASE	SEGUNDO PASE	SIGNIFICATIVIDAD	PRIMER PASE	SEGUNDO PASE	SIGNIFICATIVIDAD
Compañeros	2.49	2.49	—	2.78	2.5	*
Clientes	2.88	2.5	*	2.4	2.4	—
Superiores	2.23	2.23	—	2.4	2.5	—

* Probabilidad ≤ 0.05
 ** Probabilidad ≤ 0.01

CUADRO 6: Diferencias entre primer y segundo pase en relaciones interprofesionales con compañeros, clientes y superiores



to asertivo. *Información Psicológica*, 34, 26-39.

CARRASCO, I. (1984): El entrenamiento en aserción. En Mayor, J. y Labrador F. J. (Eds.). *Manual de Modificación de Conducta*, Madrid, Alhambra.

CROUCH, A.; YETTON, P. (1988): Manager-Subordinate Dyads: Relationships among task and social contact, manger friendliness and subordinate performance in management groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41, 65-82.

DAVIS, M.; MCKAY, M.; ESHELMAN, E. GAMBRIEL, E. D. y RICHEY, C. A. (1975): An assertion Inventory for use in assessment and research. *Behavior Therapy*, 6, 550-561.

GALASSI, M. D.; GALASSI, J. P. (1978): *Assertion: A critical review. Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15, 16-2.^a.

GIL, F. (1980): Entrenamiento en Habilidades Sociales. El procedimiento «Eficacia Personal» de Liberman. *Rev. de Psic. Gral y Apl.*, 35, 969-983.

GIL, F. (1984): Entrenamiento en Habilidades Sociales. En Mayor J.; Labrador, F. J. (Eds.), *Manual de*

ELLIS, A. (1977): *El Ejecutivo Eficaz*, Barcelona, Grijalbo.

IZQUIERDO, A. (1988): *Empleo de Métodos y Técnicas de Terapia de Conducta*. Valencia, Promolibro.

KELLY, J. A. (1987): *Entrenamiento de las Habilidades Sociales*. Bilbao, D. D. B.

LANGE, A. & JAKUBOWSKI, P. (1978): *Responsible Assertive Behavior*, Champaign, Illinois, Research Press.

LAZARUS, A. A. (1966): Behavioral rehearsal vs. advice effecting behavior change. *Beh. Res. and Ther* 4, 209-217

dades sociales. En Bocuchard, M.; Granger, L.; Ladouceur, R. (Eds.). *Principios y Aplicaciones de las Terapias de la Conducta*. Madrid, Debate.

MC FALL, R. & TWENTYMAN, C. (1973): «Four experiments on the relative contributions of rehearsal, modeling and coaching to assertion training». *J. of Abnor. Psych.*, 81, 199-218.

MC HENRY, R. (1981): The selection interview. En M. Argyle (Eds.). *Social Skills and Work*, London Methuen.

MORLEY, I. E. & HOSKING, D. M.; (1984): Decisión —making and negotiation: Leadership and social skills. M. Gruneberg T. Wall. (Eds.). *Social Psychology and Organizational Behaviour*. N. Y., John Wiley & Sons.

MORRIS, R. T. & CINNONON, R. N. (1974): *A Handbook of Verbal Group Exercises*. Springfield, Charles Thomas Publishers.

O'BRIEN, G. E. (1984): Group Productivity. En M. Gruneberg and T. Wall. (Eds.). *Social Psychology and Organizational Behaviour*. N. Y. John Wiley & Sons.

PAUL, N. (1979): Assertiveness without tears: A training programme for executive equality. *Personnel Management*, 37-40.

POUJARD, P. y GATIER, G. (1988): *Test de Habilidades en la Negociación*. Madrid, TEA.

PRAZAK, J. A. (1969): Learning job-seeking interview skills. En J. D. Krumboltz; T. E. Thoresen (Eds.). *Behavioral Counseling: Cases and Techniques*. N. Y. Holt, Rinehart and Winston.

PRAZAK, J. A. BIRCH, K. S. (1981): Cómo mejorar el estilo de vestir y el tocado de los clientes. En J. D. Krumboltz y C. E. Thoresen (Eds.). *Métodos de Consejo Psicológico*, Bilbao, D. D. B.

RIMM, D. C. & MASTERS, J. C. (1974): *Behavior Therapy: Techniques and Empirical Findings* N. Yorks, Academic Press. (Versión castellana: *Modificación de Conducta*, Méjico, Trillas, 1980.)

SALTER, A. (1949): *Conditioned Reflex Therapy*, N. York, Farrar, Stratus & Giroux.

SCOTT, B. (1984): *The Skills of Communicating*, Hampshire, Wildwood House.

SMITH, M. J. (1977): *Cuando Digo No, Me Siento Culpable*. Barcelona, Grijalbo.

WATERS, J. A. (1982): Managerial Assertiveness. *Business Horizons*, 5, 24-29.

WOLPE, J. (1958): *Psychotherapy by Reciprocal Inhibition*, Stanford, University Press.

WOLPE, J. (1973): *The Practice of Behavior Therapy*. Oxford, Pergamon (2.^a edición). Traducción castellana: (1979), Méjico, Trillas.

YETTON, P. (1984): Leadership and Supervision. En M. Gruneberg and T. Wall (Eds.). *Social Psychology and Organizational Behaviour*, N. Y. John Willey & Sons.



R. (1985): *Técnicas de Autocontrol Emocional*. Barcelona, Martínez Roca.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. (1987): *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. México, McGraw Hill.

FENSTERHEIM, H.; BAER, J. (1976): *No diga Sí cuando quiera decir No*. Barcelona, Grijalbo.

FENSTERHEIM, H.; BAER, J. (1979): *Viva sin Temores*. Barcelona, Grijalbo.

FLOWERS, J. V.; BOOREM, C. D. (1987): Métodos de simulación y Role-Playing. En Kanfer, F. H.; Goldstein, A. P. (Eds.). *Cómo Ayudar al Cambio en Psicoterapia*.

Modificación de Conducta. Madrid, Alhambra.

GOLDSTEIN, A. P. (1981): *Psychological Skill Training*, New York, Pergamon Press.

GOLDSTEIN, A. P.; SORCHER, M. (1974): *Changing Supervisor Behavior*. New York, Pergamon Press.

GOLDSTEIN, A. P.; SPRAFKIN, R. P.; GERSHAW, N. J. (1976): *Skill Training For Community Living: Applying Structured Learning Therapy*. New York, Pergamon Press.

GOLDSTEIN, A. P.; SPRAFKIN, R. P.; GERSHAW, N. J.; KLEIN, P. (1989): *Habilidades Sociales y Autocontrol en la Adolescencia*. Barcelona, Martínez Roca.

LIBERMAN, R. P.; KING, L. W.; DE RISSI, W. J.; MCCANN, M. (1975): *Personal Effectiveness: Guiding People to Assert Themselves and Improve Their Social Skills*. Champaign, Il. Research Press.

LIBERMAN, M. A. (1978): Métodos de grupo. En Kanfer, F. H.; Goldstein, A. P. (Eds.). *Cómo ayudar al Cambio en Psicoterapia*.

LUTHANS, F.; KREITNER, R. (1979): *Modificación de la Conducta Organizacional*. México, Trillas.

MARGULIES, N.; WALLACE, J. (1985): *El Cambio Organizacional: Técnicas y Aplicaciones*. México, Trillas.

MATHIEU, M.; WRIGHT, J.; VALIGUETTE, C. (1981): Asertividad y habili-