

246480



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**CAMPUS IZTACALA**

PO 1420/97  
Ej. 1

**LA CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS,  
UNA PROPUESTA PARA EVITAR LA ROTACION  
DE PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS**

**T E S I S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A:**

**JANETH PEÑA MIRANDA**



**LOS REYES IZTACALA, ESTADO DE MEXICO 1997**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## C O N T E N I D O

RESUMEN .....	1
INTRODUCCION .....	2
CAPITULO I ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO .....	3
Origen de la Administración de Recursos Humanos .....	4
El Papel de la Psicología .....	7
Situación Actual de los Recursos Humanos en México .....	9
CAPITULO II ROTACION DE PERSONAL .....	12
Definición de Rotación de Personal .....	12
Causas de Rotación de Personal .....	13
Costo de la Rotación de Personal .....	15
Consecuencias de la Rotación de Personal .....	16
CAPITULO III CAPACITACION DE PERSONAL .....	18
Definición de Capacitación .....	18
Objetivos de la Capacitación .....	19
Tipos de Capacitación .....	21
Adiestramiento y Formación .....	23
Proceso de la Capacitación .....	25
La Capacitación en el México Actual .....	31
CAPITULO IV RELACIONES HUMANAS COMO APOYO PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL .....	34
CAPITULO V PROPUESTA DE CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS COMO APOYO PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS ...	40
CONCLUSIONES .....	63
BIBLIOGRAFIA .....	65
ANEXOS .....	68

## R E S U M E N

El objetivo del presente trabajo es brindar una propuesta de Capacitación en Relaciones Humanas, para Empresas Mexicanas que tienen una excesiva Rotación de Personal y pretenden disminuirla. Aunque la propuesta puede ser --- adaptada para cualquier empresa preocupada por las relaciones existentes entre el personal.

Para ello es importante revisar las investigaciones que se han realizado en Rotación de Personal y Procesos de Capacitación que llevan las Empresas Mexicanas actualmente, así como las propuestas en Relaciones Humanas que -- realizan autores Mexicanos.

También es importante el papel del Psicólogo dentro de la Adminis-- tración de Empresas y específicamente como Instructor de Capacitación, ya que - la propuesta que se plantea, se le otorga un peso muy importante al Psicólogo como Instructor, por las habilidades que desarrolla éste como Terapeuta Grupal.

La propuesta de Capacitación se compone en una tercera parte de información teórica y dos terceras partes son prácticas, tratando de lograr con - esto un curso vivencial, manejado a profundidad por el Psicólogo Instructor y guiado hacia la identificación con la empresa, mejora de las relaciones con com-- pañeros de trabajo, solución de conflictos, trabajo en grupo y por ende, mejor producción y disminución de la Rotación.

El curso de Capacitación que se propone consta de objetivo general, particulares, actividades a desarrollar, técnicas y dinámicas de instrucción, - recursos didácticos, evaluación y referencias a consultar. De esta manera, sólo queda adaptarlo a la Detección de Necesidades de Capacitación y recursos con -- los que cuenta la empresa que pretenda llevarlo a cabo.

Sin olvidar que lo más importante de la propuesta, es la instrucción y habilidad con que sea manejado el curso, por lo que se recomienda sea un Psi-- cólogo el instructor.



## I N T R O D U C C I O N

La Administración de Recursos Humanos en México es una tarea difícil para la persona a cargo, ya que la ideología de los empresarios mexicanos es de "las ganancias son más y los empleados son sólo mis trabajadores", por lo que esta administración se ve limitada a que los trabajadores sean máquinas productivas, sin tomar en cuenta su condición humana dentro y fuera de la empresa; de ahí el origen de una gran cantidad de problemas en la Administración, entre ellos la Rotación de Personal en forma excesiva, la falta de planeación del desarrollo de los trabajadores y por ende, la baja productividad de la empresa.

En México se destina menos del 0.5% del P.I.B. a gastos de capacitación, mientras que en países desarrollados, como E.U.A., Alemania y Japón, el monto llega alrededor del 3%. Los empresarios mexicanos dedican sólo el 1% del valor de sus ventas a la investigación y desarrollo, contra el 15% en países de alta tecnología.

Por supuesto, el poco interés por la capacitación no se centra en las Relaciones Humanas, siendo que a través del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo, el ser humano adquiere una especial motivación que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad y ahorro para la empresa.

De ahí la importancia de la inserción del psicólogo en la Administración de los Recursos Humanos y específicamente, como mediador entre el empresario y los trabajadores,

Es por ello que el presente trabajo es una propuesta de Capacitación en Relaciones Humanas, enfocado a disminuir la Rotación de Personal en Empresas Mexicanas. Tomando el Psicólogo el papel de instructor con conocimientos de terapia grupal.

Buscando el interés de Empresas Mexicanas con la problemática de -- excesiva rotación de personal, iniciando así una reflexión y evaluación de su -- forma de administrar y dando una propuesta en capacitación que debe ser adaptada a sus necesidades e intereses empresariales.

C A P I T U L O I  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

Una parte importante en la Administración de Empresas se desarrolla en la Administración de los Recursos Humanos, que es el área de importancia del presente trabajo y antes de introducirnos al tema debemos situarlo dentro de la Administración de Empresas.

La Tarea de la Administración es básicamente la de integrar y coordinar recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo y espacio, etc. con miras a objetivos definidos de manera tan eficaz y eficiente como sea posible (Chiavenato, 1983).

La Administración en general, "es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Arias, 1991). La organización para lograr estos objetivos requiere de una serie de recursos; éstos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Los recursos que se requiere administrar son:

- \* Recursos Materiales: Entre ellos se encuentran el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- \* Recursos Técnicos: Aquí se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- \* Recursos Humanos: Entre ellos el esfuerzo y la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, además de otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad; como son conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Arias (op. cit.) también señala que los Recursos Humanos...

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc. son parte

del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

- b) No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará - con él si perciben que esa actividad va a ser "provechosa" en alguna forma.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- d) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. En éste sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

Existe toda una área de la administración encargada de éste recurso, que es el factor más importante de toda organización. Esta área es la Administración de Recursos Humanos, que "es el proceso administrativo dedicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (Arias, Op. cit.).

Los trabajadores deben ser dirigidos o guiados para la realización de un trabajo óptimo, sin olvidar las necesidades y los intereses del trabajador, debe administrarse de una manera mediada entre el trabajador y la empresa.

#### ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Precisamente de esta necesidad de guiar a los trabajadores y defender los derechos de ellos y de la empresa, surge la Administración de Recursos Humanos; donde es importante mencionar el derecho laboral que nace como consecuencia de la existencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que estableciendo leyes en forma fría, se obtendrían buenos resultados, pero se descubrió que este tipo de relaciones requerían estudios, entendimiento y otras disciplinas que comprendan estos reglamentos.

Asimismo los principios de Taylor y Fayol (En Norteamérica y Europa) quienes eran Ingenieros Industriales, aplicaron los métodos de la ciencia a los problemas administrativos, con la finalidad de alcanzar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones industriales. Ellos pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer los departamentos de Relaciones Industriales.

En México, la llegada de los libros extranjeros ( Administración Científica de Frederick Winslow Taylor, 1911 y Administración de Oficinas, 1963) en los que se hablaba del nuevo concepto, hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social y que no bastaba con el jefe de personal; se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta.

Actualmente la Administración de Recursos Humanos se divide en Subsistemas, que son:

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| Subsistema de Provisión.     | - Reclutamiento de Personal.<br>- Selección de Personal.                        |
| Subsistema de Aplicación     | - Descripción y Análisis de Cargos.<br>- Evaluación del Desempeño Humano.       |
| Subsistema de Mantenimiento. | - Compensaciones.<br>- Beneficios Sociales.<br>- Higiene y Seguridad.           |
| Subsistema de Desarrollo.    | - Entrenamiento y Capacitación.<br>- Desarrollo Organizacional.                 |
| Subsistema de Control.       | - Banco de Datos y Sistema de Información.<br>- Auditorías de Recursos Humanos. |

La Administración de recursos Humanos, por tanto, se vuelve multidisciplinaria, pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos. - Contribuyen en su estudio la Ingeniería Industrial, Sociología, Antropología, Derecho, Economía, Matemáticas y Psicología.

Arias Galicia las describe de la siguiente manera:

La INGENIERIA INDUSTRIAL, aportó estudios de Tiempos y Movimientos, sistema de incentivos, valoración de tareas, selección de personal, adiestramiento de los trabajadores, etc. Quien fundamentalmente hizo las aportaciones fue el norteamericano Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915).

La SOCIOLOGIA es la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos e individuos. Sus aportaciones más importantes a la Administración de Recursos Humanos son:

- a) Todo lo que se refiere al estudio de grupos formales e informales dentro de la empresa.
- b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.
- c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

La ANTROPOLOGIA es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc. imperantes en diversos grupos sociales.

El DERECHO ha plasmado en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regir en las relaciones obrero patronales.

La ECONOMIA es la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y cómo pueden aprovecharse mejor los recursos para producir estos bienes y servicios. Algunas de las contribuciones a la Administración de los Recursos Humanos han sido estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación, mercado de trabajo, etc.

Las MATEMATICAS han aportado los modelos de estadística diferencial y regresión aplicadas a las curvas de salarios y a la valuación de puestos, así como otros procedimientos estadísticos como la programación lineal y transportación.

La PSICOLOGIA es la ciencia en la cual enfocaremos este trabajo, motivo por el cual le daremos un espacio más amplio.

## EL PAPEL DE LA PSICOLOGIA

La Psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

Arias (op. cit.) nos cuenta que fue Munsterberg uno de los primeros en aplicar la Psicología en el campo de la industria; en la actualidad, la contribución de la Psicología en el área de la Administración de los Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como: Selección de Personal, entrenamiento y capacitación, orientación profesional, test psicológicos, conceptos y modelos de actitudes y motivación, reducción de conflictos, etc.

La Psicología trata entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona (Arias, op. cit.).

Por la importancia de este trato con el aspecto humano de la empresa, debe darse mucho énfasis en el estudio de la Psicología para el administrador o su estrecha relación con el psicólogo industrial, tomando en cuenta que toda organización está integrada por la complejidad del recurso humano.

Douglas Mc Gregor (1969), uno de los más influyentes psicólogos del conductismo en la Teoría de las Organizaciones, distinguió una concepción de la Administración basada en ciertas suposiciones de la Teoría de la Motivación Humana, que aún está vigente:

- \* El hombre no es pasivo, ni contraría las necesidades de la organización.
- \* Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades.
- \* La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para que ésta alcance sus fines económicos.
- \* Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la organización; ellas pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.

- \* La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la organización, todos estos factores están presentes en las personas. Es responsabilidad de la administración el proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, estas características.

Basado en estas motivaciones, Reyes (1971) afirma:

Lo que el empresario busca es:

- Que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

Lo que el trabajador busca es:

- Recibir la remuneración adecuada.
- Gusto por el trabajo que realiza.
- Buen trato, acorde con su dignidad humana.
- Probabilidad de progreso, desarrollo.
- Seguridad en la empresa, para bien de la salud del trabajador.
- Reconocimiento a su trabajo.
- Medio ambiente moral y sano.

Los intereses entre empresa y trabajador son:

- Que la empresa subsista.
- Que empresa mejore su rendimiento o incremente su productividad.
- Desarrollo del personal.
- Óptimas condiciones de higiene y seguridad.
- Convivencia amable y satisfactoria.
- Prestigio social.

El papel del administrador de recursos humanos es que tanto la empresa, como el trabajador, encuentren lo que buscan, un papel muy difícil de desempeñar en la actualidad y es desarrollado por Lic. en Relaciones Industriales, Lic. en Administración de Empresas, Lic. en Psicología, Ingenieros, etc.

En lo que se refiere a la Psicología Organizacional, profundiza en el estudio de las normas prescritas y las reales, en los canales de comunicación formales e informales, en las modalidades de liderazgo grupal, en los márgenes de libertad individual que dan lugar a la creatividad, en los conflictos entre

los departamentos y los personales, que se dan entre los ejecutivos al mando de estos departamentos; en este nivel es donde se originan los mayores problemas - de productividad y del proceso de expansión (Matrajt, 1994).

El buen administrador de Recursos Humanos que tenga una formación como psicólogo, debe ocuparse del beneficio psicológico del trabajador y del empresario, es decir, que tanto el empresario como los trabajadores estén satisfechos con su trabajo y no existan conflictos a nivel político o burocrático en la organización.

Entre más altos son los niveles de la empresa, más se escapan del control de la Psicología Organizacional, ya que los problemas son principalmente de tipo económico o político. En México se presentan actualmente problemas - de este tipo que repercuten directamente en la Administración de las empresas y, por ende, en la Administración de los Recursos Humanos.

#### SITUACION ACTUAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

México se encuentra inmerso en múltiples problemas; el crecimiento de la población es uno de los más elevados del mundo, mientras su carencia de recursos resulta impresionante. En nuestro país este crecimiento de la población se ha debido principalmente a que la proporción de la mortalidad es menor que antes y el porcentaje de la natalidad sigue en crecimiento (Arias, op. cit.).

Por otra parte, teniendo una población numerosa, el número de compradores aumenta también y por lo tanto pueden aprovecharse las ventajas de la producción masiva abaratando artículos. Por otro lado, en México algunos bienes son más caros que en otros países, porque no pueden ser producidos en gran escala, pues no existe el mercado suficiente. Desde luego que para que la población numerosa pueda comprar es necesario que tenga ingresos, es decir, que se creen fuentes de trabajo; y estas fuentes pueden ser creadas si existen compradores y dinero para invertir (Idem).

Desgraciadamente en la actualidad y como consecuencia de las dificultades se han sobrellevado amplios sectores de la sociedad, se percibe un extendido sentimiento de frustración en la población, un stress colectivo, "que -



es una reacción fisiológica de defensa y que cuando aparece en forma exagerada y continúa, produce diferentes formas de trastornos: disminución de la concentración, reducción del rendimiento, irritabilidad, tensiones exageradas, defensas patológicas, etc." (Matrajt, op cit.).

Resulta muy difícil permanecer ajeno a las circunstancias que se presentaron al final de 1994, con los problemas políticos del país y la repercusión que esto tuvo en la economía mexicana: la devaluación del peso, altas tasas de desempleo, altas tasas de inflación, altas tasas de delincuencia, etc. Aún ahora en 1996 la repercusión en el sector empresarial se ve marcada por múltiples problemas.

El Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, realizó un estudio que presenta Castillo (1996), en el que dice que las empresas encuentran difícil aumentar su producción debido a que no hay demanda para sus artículos o no disponen de recursos financieros para fabricarlos. También resulta interesante destacar que, desde su punto de vista, la opción de exportar no es del todo viable porque, argumentan, no disponen de acceso a financiamiento, no saben si existe demanda externa para sus productos o la subvaluación del peso es insuficiente para propiciar un mejor desempeño del aparato productivo.

En la encuesta, se deduce que los empresarios tienen claro que no habrá recuperación del mercado interno en el corto plazo. De ahí que, a menos que se resignen a la inacción, deberán emprender el único camino disponible: integrarse a proyectos de exportación o como proveedores de maquiladoras. También existen posibilidades de vender a los centros turísticos o a las poblaciones de la frontera norte. El riesgo que enfrentarán será que, por conseguir el camino fácil, las autoridades nuevamente permitan que baje el tipo de cambio.

Y como siempre, el que sufre la inestabilidad y problemas de todo tipo es la población trabajadora; es un círculo en el que no hay fuentes de empleo, no existe poder adquisitivo, hay inflación de precios y todas las consecuencias que esto conlleva, siendo la más afectada la clase trabajadora.

En otra encuesta realizada por la revista Expansión (Febrero, 1996) a empresarios mexicanos, se encontró que el 85% opinan que actualmente se percibe una gran inestabilidad política y el ambiente para los negocios es muy desfavorable, pues existe un bajo consumo interno, falta de liquidez y alto porcentaje de cierre de las empresas por el desaceleramiento de la economía. Ante lo -- que tomarán las siguientes medidas: Buscar exportaciones, reducir sus gastos, -- reducir personal, cumplir con las expectativas de los clientes para mantenerlos bajar precios de ventas, reducir sus gastos administrativos, dar apoyo a nuevas tecnologías y buscar nuevos clientes.

Esto ha creado una alta tasa de desempleo. El 50% de los empleados que quedan en las empresas, tienen que trabajar el doble para producir lo mismo que la empresa producía antes de las liquidaciones, pero los salarios son los -- mismos o han tenido un mínimo incremento.

De esta manera se presenta un panorama general de la situación que viven las empresas mexicanas actualmente; siendo el aspecto económico el más -- problemático se procede a buscar alternativas para mantener produciendo las empresas. Uno de los aspectos que se ha venido mencionando y que es tan importante como la economía, es el aspecto humano de las empresas y es por ese lado don -- de se pretende dar alternativas para mantener estable la Administración de los Recursos Humanos.

C A P I T U L O   I I  
R O T A C I O N   D E   P E R S O N A L

DEFINICION DE ROTACION DE PERSONAL

Para hablar de Rotación de Personal, es necesario dar una definición de ella, a continuación se expondrán dos definiciones complementarias:

La Rotación es "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (Reyes, 1971).

Por otro lado, Schlüter (1960) dice que es: "El conjunto de movimientos de los trabajadores, de un lugar a otro diferente en el mercado de trabajo". Pero también los límites del mercado de trabajo se desplazan continuamente debido a la entrada y salida natural (invalidez, jubilación, muerte, emigración, etc., por el cambio de relación laboral o de profesión, por cese absoluto (sobre todo entre las mujeres) o por modificación del estado social o con respecto a la situación laboral.

Independientemente de las definiciones, generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica "el nivel de moral de trabajo" de la misma, ya de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Salvo Excepciones es posible afirmar que una organización sana tiene --- siempre bajo índice de rotación de personal.

En nuestro país se considera que entre el 5% y el 15% son índices -- aceptables de rotación de personal. Una tasa de rotación de personal normal, es reflejo de una sana política administrativa y de la expansión de la empresa. Por consiguiente, puede afirmarse que el llamado "problema de pérdidas de personal" no pide su total eliminación, sino más bien aislar lo que haya de malo y ponerle remedio.

Arias nos muestra una fórmula para establecer el índice de rotación:

$$\text{ROTACION} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa.}}$$

## CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL

Las causas por las cuales el trabajador deja la empresa son múltiples y son agrupadas de diferentes maneras, dependiendo de la persona que las estudie; aquí se resumirán los conceptos de Reyes (1971), Schlüter (1960) y Testa, agrupándolos en:

## \* ROTACION DEBIDA A LA EMPRESA:

- Situaciones salariales insatisfactorias (incluye la cuantía del salario y el sistema de pago al empleado que algunas veces son desagradables).
- Las dificultades y el tipo de trabajo. El esfuerzo corporal cada día es menos apreciado.
- La duración de la jornada laboral, el horario, la distribución de los descansos.
- La clase y calidad de las instituciones sociales (gratificación de navidad subsidios de vejez y otros) que ha creado la empresa, así como la tradición y reputación de ésta en general.
- El trato que se da y el ambiente social de la empresa.
- La distancia de los barrios y viviendas y de las zonas comerciales usuales, el estado de los caminos de acceso y los estacionamientos que proporciona.
- La expansión forzada aumenta la rotación.

## \* ROTACION DEBIDA AL TRABAJADOR:

- Al trabajador con oficio, especialmente calificado, le caracteriza una mayor permanencia en la empresa, que el trabajador especializado, quien suele variar buscando nuevas oportunidades.
- La antigüedad en la empresa es importante, ya que es mayor la rotación en personas que tienen de 2 a 6 meses (éste es el periodo crítico) y muy poca rotación para el personal de más de 5 años.
- La rotación es más acentuada en el grupo de jóvenes de 18 a 24 años y de 25 a 40, que en grupos de adultos (41 a 60 y de 60 en adelante).
- Razones familiares.

## \* ROTACION FORZOSA O CAUSAS DE CARACTER GENERAL:

- Despidos o acuerdos de rescisión.
- Jubilaciones, invalideces y muertes.
- Motivos de salud.

- Es mayor la rotación de personal femenino que masculino por:
  - a) Interrupciones obligatorias por maternidad.
  - b) Estructura y físico de la mujer para algunos trabajos.
  - c) Cese del trabajo cuando así lo permita la situación económica familiar.
- Llamadas al servicio militar.
- Terminación de un contrato temporal.

En el libro "Cómo Evitar la Rotación de Personal", se clasifican de diferente manera, mencionan como pérdidas inaceptables del personal a:

- Cuando el empleado se marcha por iniciativa propia, no porque la empresa lo despida.
- Los motivos de estas renunciaciones denotan la existencia de deficiencias por parte de la empresa que originan descontento con el trabajo que realiza.
- La renuncia voluntaria es la forma más costosa de pérdida de personal en el aspecto económico y de mano de obra valiosa.

Las pérdidas que mencionan como aceptables son:

- Jubilación.
- Promociones y traslados dentro de la misma empresa.
- Un despido, ya que la empresa se libra así de empleados indeseables.

Los trabajadores domésticos e industriales ostentan las tasas más altas de retiro voluntario; los gerentes y ejecutivos son los que duran más tiempo con el mismo patrón. Por lo general, mientras más alta sea la jerarquía del puesto, mayor será la permanencia.

Es importante identificar el verdadero motivo de la salida del trabajador, para lo cual el libro "Cómo evitar la rotación de personal", presenta dos instrumentos para saberlo; dichos instrumentos son:

La entrevista de salida: En ella el empleado no se encuentra obligado a decir nada, si no lo desea, y debe hacerle entender que lo que él expresa será considerado confidencial y no le causará ningún perjuicio, porque si piensa que no puede confiar en su expatrón, personificado en ese momento por el entrevistador, no hablará.

Es importante:

- Dedicar a la entrevista el tiempo necesario.
- No debe considerarse entre los deberes personales de rutina o trámite, como es rellenar formas, cancelar seguro, etc.
- El entrevistador debe obrar con tacto y paciencia.
- El entrevistador debe ser sincero.

El cuestionario de Post salida: La mejor forma de conseguir una reacción positiva es adjuntar el cuestionario a una carta bien redactada. A mayor categoría del funcionario que la envía, mayor será la probabilidad de que sea contestada. Es importante que este tipo de cartas sean escritas en forma personal, para evitar toda impresión de que es un mero trámite, como lo sería una carta impresa, o una forma de oficina. Sin embargo cabe aclarar que el cuestionario en sí puede ser impreso. La carta con el cuestionario se enviará de 30 a 60 días después de la separación del empleado; con lo cual se da tiempo a que éste enfoque con mayor perspectiva la situación que provocó su renuncia al empleo.

#### COSTO DE LA ROTACION DE PERSONAL

Cuando la rotación de personal es excesiva, hay repercusiones graves en la economía de estas empresas, debido a los altos costos que ocasionan entre otras cosas.

A continuación se listan los costos que representa esta rotación de personal (Reyes y Testa, op. cit):

+ En Reclutamiento y Selección:

- Búsqueda de avisos.
- Selección.
- Exámenes médicos y psicométricos.
- Prácticas administrativas.

+ Admisión y Contratación:

- Conocimiento de la empresa, reglamentos, organización.
- Costo de papelería para contratación.

## + En entrenamiento:

Adiestramiento en el trabajo.

Pago al entrenado, superior a lo que produce al principio.

Desperdicio de material al principio del entrenamiento.

Costo de tiempo extra a otros trabajadores que mantengan la producción a su nivel.

Costo de accidentes de trabajo en tanto se entrena.

Desviaciones u obstáculos en la producción causados por el empleo de personas no suficientemente adiestradas o en adiestramiento.

Gastos de equipo productivo que no se utiliza mientras dura el entrenamiento.

Mayor tiempo de supervisión por parte de los jefes.

## + Costos de Inversión:

Costo de las nuevas inversiones necesarias en el personal.

Intereses, amortización, seguros, etc. para la nueva maquinaria necesaria para poner remedio a la disminución de productividad causada por el elevado cambio de personal.

Todos estos gastos los absorbe únicamente la empresa que está contratando al personal, que en poco tiempo dejará de laborar en ella. Una empresa que tiene excesiva rotación de personal, tendrá déficit financiero, por la inversión que se hace para contratar al personal y al poco tiempo se despide. Además de la falta de credibilidad que esto le da a los ojos de los trabajadores que laboran en la empresa y los trabajadores de nuevo ingreso.

## CONSECUENCIAS DE LA ROTACION DE PERSONAL

Existen muy pocas ventajas de la rotación de personal y Reyes (op. cit.) señala algunas:

- \* La empresa cuenta siempre con personal más joven y por lo tanto ofrece salarios menores.
- \* Cuenta con personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para casos de retiro.

La mayoría de las consecuencias son desventajas:

- \* Escasa productividad de conjunto: Cuando más aumenta la rotación, más disminuye la productividad.
- \* Necesidad continua y elevada de adiestramiento.
- \* Falta de funcionalidad organizativa.
- \* Dificultad para el trabajo en grupo.
- \* Desconfianza en la empresa y en los jefes directos.

Los cambios que no se explican y la falta grupal de buena comunicación, son las mayores causas de desconfianza respecto a la seguridad en el empleo, pero no las únicas. El supervisor que "disciplina" a su gente a través de las amenazas veladas de despido, participa en el mismo juego, y está destinado a perderlo a la larga.

Lo recomendado por Testa (op. cit), es que se busquen y estudien — las causas de rotación y se tomen medidas que incidan directamente sobre las — causas, así como sus efectos, además de tratar de eliminarlos.

La propuesta de capacitación que se presenta, puede ser considerada una alternativa para evitar la rotación de personal, aplicándose después de realizado el estudio que propone Testa.



## CAPITULO III

## CAPACITACION DE PERSONAL

## DEFINICION DE CAPACITACION

La Capacitación de Personal es la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área de aprendizaje cognocitiva (Reza, 1993).

O las disposiciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la que nos dice que "la capacitación es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie de actividades sistematizadas, encaminadas a proporcionar, incrementar y desarrollar conocimientos, habilidades y mejorar actitudes del individuo.

La Capacitación (Pinto, 1990) en el ámbito del trabajo, se orienta hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para "saber cómo hacer", para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo provocando cambios en la esfera cognocitiva del sujeto.

Es importante hacer notar que la capacitación es un proceso por el cual deben pasar todas las empresas y en la mayoría de ellas la capacitación se ha transformado en un trámite burocrático para cumplir con las obligaciones legales. Pero en los casos en que se toma en serio, se suelen utilizar cursos generales, muchas veces copiados literalmente de los que se hacen en otros países.

La capacitación es un sistema que se clasifica como un conjunto de elementos debidamente estructurados y dinámicos que están sujetos a una interacción constante entre sus elementos, ya que deben actuar sobre los cambios que se generan en las empresas; por lo que la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social) presenta 5 principios básicos:

La Capacitación es INTEGRAL, es decir, un método interrelacionado por cada una de sus partes.

**SUBORDINACION;** las partes que integran el sistema dependen del objetivo para el cual existen, y éstas dejarán de ser cuando desaparezca la organización de su estructura.

**INTERDEPENDENCIA:** El sistema articula el comportamiento de las partes, determinando las relaciones de los elementos que la constituyen.

**UNIDAD:** Todo el sistema se conoce unitariamente.

**PROGRAMATICO:** Su esquema práctico permite su aplicación inmediata, independientemente de la magnitud de la empresa.

#### OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Los cursos de capacitación, por su sentido humano y técnico y, más aún por el ambiente en el que se realizan, constituyen en cierta forma, "un paño de lágrimas" y válvula de escape a los diferentes problemas que viven los colaboradores en la realidad de su trabajo. Hasta el momento, son pocas las empresas que saben aprovechar y canalizar esta situación.

La capacitación es el mejor medio para encauzar el personal de una empresa, afirma Siliceo (1986), logrando una auténtica automotivación e integración de la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es inte--gral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su -nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

*Encuanto a los*

*q debe cumplir la capaci. st*

La STPS menciona los objetivos de la capacitación como:

- + *encuanto a los* Desarrollar profesional e integralmente a los individuos en un campo de --trabajo.
- + Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habi lidades y actitudes del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información para la -

aplicación de nuevas tecnologías en ella.

- + Prevenir riesgos de trabajo.
- + Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación.
- + Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores.
- + Incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

O dicho en palabras de Rodríguez (1991), los objetivos específicos son:

- + Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones; -- asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
- + Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo o de procedimientos administrativos o de producción.
- + Ofrecer cursos o seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.
- + Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Es importante tener claros los alcances y límites de la capacitación, para no querer resolver todos los problemas impartiendo cursos o esperar magníficos resultados si no se aplica como es debido; por lo tanto, Pinto (op. cit.) menciona algunas características que no se dan con la capacitación:

La capacitación NO:

- \* Cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.
- \* Produce buenos resultados, si no se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- \* Sustituye costumbres y hábitos por sí sola y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- \* Suple aspectos y carencias originadas por malos sistemas, estructuras, -- sueldos, estatus y motivación.
- \* Produce buenos resultados sin una adecuación de las estructuras, sistemas, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.

- \* Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- \* Logra sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

En forma específica para cada empresa, deben plantearse los objetivos de capacitación al realizar la Detección de Necesidades y sobre ellos planear los cursos, evaluación y seguimiento para así lograr el éxito del proceso de capacitación.

*En este mismo orden de ideas →*  
TIPOS DE CAPACITACION

→ (Existen varios tipos de capacitación de acuerdo a su tiempo, espacio y persona que capacita. Reyes (1971) distingue los siguientes tipos:

- A) A QUIEN VA DIRIGIDA: *dividida en*
- Preingreso: Se realiza con fines de selección, otorga al nuevo personal los conocimientos necesarios y le desarrolla habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el puesto.
  - Inducción: Informan al trabajador de nuevo ingreso sobre los antecedentes y estructura de la organización, con la finalidad de acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo y a la organización misma.
  - Capacitación a Supervisores:
    - \* Aspecto técnico: entrenar de manera concreta para la vigilancia del trabajo.
    - \* Aspecto Administrativo: Saber planear y distribuir el trabajo, enseñar, ordenar, escoger y acomodar a sus trabajadores.
  - Capacitación de ejecutivos: Cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, finanzas, control, mercados, relaciones humanas, etc.
- B) POR METODOS EMPLEADOS:
- Directa:
    - a) Clases: Enseñanza sistemática dada por maestros.
    - b) Becas: Se otorga ayuda económica para capacitarse en otro lugar.
    - c) Cursos Breves: Se realizan en torno a un tema específico dentro de una

- d) Conferencias: Exposición de una a dos horas como máximo, seguidos de preguntas y respuestas sobre un tema específico.
  - e) Método de casos: Toma como base la enseñanza de un caso concreto de la propia empresa y se buscan soluciones en una próxima sesión.
  - f) Cursos por correspondencia.
  - g) Instrucción programada: El alumno, después de leer un párrafo de información, tiene que responder a preguntas del mismo, cerciorándose posteriormente de su corrección.
- Indirecta:
- a) Mesas redondas: Buen medio para resolver problemas entre ejecutivos de alto nivel.
  - b) Publicaciones: Apoyo a la capacitación directa como boletines.
  - c) Medios audiovisuales: Películas, carteles, filmas, etc.

La aparición de nuevas ayudas técnicas para la enseñanza está modificando la capacitación. Hoy se están utilizando computadoras, proyectores, televisión de circuito cerrado, etc. A un empleado que debe aprender una complicada operación de montaje, se le coloca en una cabina donde se le presentan estímulos visuales y auditivos en pasos cuidadosamente diseñados. Se le hacen preguntas o se le plantea algún problema que le permitan evaluar si está progresando o no. Los errores que cometa hacen que el material se repita o se presenten "ramas" correctivas del programa. Cada participante aprende a su propio ritmo, con poca necesidad de instrucción externa, y el aprendizaje se facilita porque el estudiante está participando activamente y está obligado a reaccionar consistentemente (Strauss, Sayles y Cárdenas, 1981).

Otros sistemas de Capacitación, los menciona Siliceo (op. cit.):  
 CAPACITACION EN LAS AULAS: Se imparte en un centro establecido a propósito y -- con un cuerpo de instructores especializado.

CAPACITACION EN EL TRABAJO: Aquellos candidatos que directamente relacionados con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidos en forma sistemática y transformados en un entrenamiento permanente. En este caso la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

ENTRENAMIENTO O CAPACITACION INDIVIDUAL: Intenta proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que de se em pe ñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son en tre ot ros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

CAPACITACION EXTERNA: Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, re quiere de la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus nece sida des. En México este tipo de instituciones tiene un interesante desarrollo -- pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capa ci ta ci ón.

Hay trabajadores que por sí mismos buscan la capacitación en escue las públicas o privadas, Rosas (1996) realizó una investigación en la que resul tó que en las escuelas públicas registran un volumen de personal administrativo y directivo bastante elevado, desempeñándose como profesores, no obstante, en el sector privado se encuentra una máxima participación de alumnos trabajadores. Esto lo interpretamos como una inclinación del trabajador por pagar su capaci ta ci ón para el mejor desempeño de su trabajo, aunque el personal mejor capacitado y que puede impartir un mejor entrenamiento se encuentra en escuelas públicas.

#### ADiestRAMIENTO Y FORMACION

El Adiestramiento es la "acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de traba jo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psico mo triz" (Reza, op. cit.).

"Adiestramiento" significa "adquirir destreza" y se utiliza en:

- Caso de cambio de puesto.
- Por cambio de sistemas (Maquinaria, instrumental, métodos de trabajo).
- Corrección de defectos.

Reyes (op. cit.) divide los tipos de adiestramiento en:

**DENTRO DEL TRABAJO:** Se realiza dentro de las operaciones normales de producción o de servicio, siendo el fin principal "producir" y el fin secundario "enseñar". Existen dentro de este rubro otras subdivisiones:

- a) Adiestramiento dentro de la empresa (obreros); el tiempo de adiestramiento necesario para realizar el trabajo en los distintos procesos laborales en la industria para empezar a laborar adecuadamente es de:  
 Para el 75% de los obreros es necesario 3 meses de adiestramiento.  
 Para el 12% de los obreros es necesario 1 mes de adiestramiento.  
 Para el 5% de los obreros es necesario 6 meses de adiestramiento.  
 Para el 1% de los obreros es necesario un año o más de adiestramiento.  
 (Laurell, 1983)
- b) Encomienda de casos: Se encarga al jefe la realización de un problema o solución de un caso concreto.
- c) Rotación planeada: A un jefe se le hace pasar por varios puestos inferiores, como preparación para el que va a asumir.
- d) Evaluación de méritos: Existan o no programas formales de evaluación del desempeño, el supervisor debe evaluar la actuación de sus colaboradores e informarles en forma clara y precisa sus resultados.

**EN LA ESCUELA:**

- a) Escuela vestibular: Escuelas establecidas dentro de la empresa, para enseñar al nuevo trabajador.
- b) Escuelas tecnológicas.
- c) Antiguo aprendizaje: Surgió en la empresa medieval en la que el aprendiz adquiría los conocimientos de todo el oficio.

Las personas idóneas para dar adiestramiento son:

- \* El supervisor inmediato: Actúan con mente más analítica y adquieren prestigio con sus subordinados.
- \* Un trabajador experto: Se recomienda lo haga bajo vigilancia del supervisor.
- \* Instructor especializado: Debe actuar en contacto con los supervisores.

Las personas a las que principalmente se les da adiestramiento son del nivel operativo.

La formación que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo, en el jefe "hábitos morales, sociales, de trabajo", que no pueden darse en la capacitación o adiestramiento y que, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

La formación puede ser de los siguientes tipos (Reyes, op. cit.):

- \* Inducción; Son cursos que suelen darse al ingresar un trabajador, con el fin de informarle los valores que la empresa requiere y practica.
- \* Formación de hábitos sociales; Hábitos de limpieza, estabilidad emocional, -- compañerismo, aprecio por la negociación que los ha recibido, atención, ini-- ciativa, cuidado, etc.
- \* Hábitos morales: Principalmente el sentido de responsabilidad.
- \* Aceptación de una filosofía social justa: Más que la enseñanza teórica se bus ca en esta formación, el convencimiento y la aceptación de los principios jus tos y adecuados.
- \* Personalidad: Principalmente a los jefes se les da un conjunto de caracterís ticas para lograr "estatus social" y cualidades psicológicas necesarias para ejercer su mando.

Actualmente pocas son las empresas que se preocupan por la formación de su personal, pero ésta es tan importante como la capacitación o el adiestra miento.

## *Finalmente* PROCESO DE LA CAPACITACION

*Según* El proceso de la capacitación se ha dividido en varias fases y aquí se mostrará lo establecido por la STPS: *es las son:*

### FASE I PLANEACION

En la planeación se determinarán los objetivos de la capacitación que se desea proporcionar al personal, es decir, formular el que y el para que de la capacitación, permitiendo controlar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios e indispensables para la consecución de los objetivos.



## FASE II DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Antes de iniciar con el diagnóstico de necesidades de capacitación, es conveniente realizar un diagnóstico de la empresa, el cual se considera como la investigación que permite analizar los problemas, carencias o limitaciones que existen en una organización a fin de determinar las estrategias que los han de subsanar.

La Detección de Necesidades de Capacitación es una etapa obligada - metodológicamente para poder emprender eventos de capacitación y adiestramiento, y constituye además, la etapa previa para la elaboración de planes y programas de capacitación.

La Detección de Necesidades es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles prees tablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando — tal discrepancia sea de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, en— tonces es necesario tomar en cuenta que existen diferentes tipos de necesidades según sea la índole y profundidad de las mismas, pudiendo estar determinadas ya sea por su origen, por su circunstancia o por la forma en que se presentan.

Cuando existe una necesidad de origen, pueden ser de la organización, los departamentos, del puesto o del propio individuo.

En cuanto a las circunstancias en que se presentan, pueden ser de tiempo presente o futuras.

Por la forma en que se presenta la necesidad, puede ser manifiesta, que se observan fácilmente a través del sentido común, o encubiertas, en donde es necesario relizar un trabajo minucioso y complejo que requiere de la aplica ción de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas.

El proceso de determinación de necesidades de capacitación deberá contener un sistema confiable y dinámico en cuanto implementación, pero ante todo flexible para adecuarse a las características propias de cada empresa y a los del personal que la integran.

### FASE III PROGRAMACION

Durante el desarrollo de esta etapa se precisarán los objetivos de los cursos, se desarrollarán los temarios de los mismos por tipo de capacitación y se establecerán prioridades para la etapa de ejecución, teniendo como base -- los requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa y del propio personal.

Las características importantes de un plan, son que debe ser sistemático, continuo, debe basarse en necesidades reales y específicas, debe estar acorde a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa, además de especificar el presupuesto que se destinará para realizar las actividades de capacitación.

Una vez que se tiene estructurado el plan de capacitación, lo que sigue son los programas de capacitación, mismos que deben estar estructurados partiendo también de los datos obtenidos por la detección de necesidades de capacitación y con esto dar respuesta inmediata a los problemas de formación más urgentes.

Los programas deben tener una relación entre los módulos o cursos, el puesto al que está dirigido, así como el tiempo en que se desarrollará el -- programa, el número de personas a las que se capacitará y el instructor que impartirá el curso.

### FASE IV EJECUCION

Los programas deberán ejecutarse por puestos, niveles y áreas. Se -- elegirán las modalidades en las que se impartirá la capacitación, ya sea curso, seminario, conferencia o taller.

Los agentes capacitadores constituyen un elemento esencial en el proceso de la capacitación, ya que los resultados dependen en gran parte de la calidad de los instructores, de ahí la conveniencia de elegir agentes capacitadores calificados.

FASE V EVALUACION

"Evaluación es la forma en que pueden medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores" (Siliceo, op. cit.).

La evaluación proporciona información acerca de (Siliceo Y Rodriguez op. cit. ):

- \* La calidad del diseño de la organización y desarrollo de los cursos.
- \* El cumplimiento de expectativas de los participantes y su opinión acerca de los eventos.
- \* El grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y/o la generación de cambios de conducta y de actitudes.
- \* Los resultados tangibles del programa en cuanto a la relación costo beneficio.

A) El diseño y organización del evento: La evaluación consiste en determinar desde el punto de vista metodológico y normativo, qué es lo que debió hacerse, considerando los elementos que conforman la organización del curso. Se le da un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia que tenga. Así el evaluador compara lo que debió hacerse contra lo que realmente se hizo.

B) La reacción del grupo y la del alumno: La reacción en cuanto a actitudes, es elocuente, si ésta es de placer, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción fue de frustración, o negativa, se deduce finalmente el fracaso del curso.

C) El conocimiento adquirido: Necesitamos saber qué aprendió el alumno en las 4 esferas; cognocitiva, psicomotor, actitudinal y conductual y en qué grado, distinguiendo 2 aspectos, lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso. Para conseguirlo se puede disponer de:

- Pruebas objetivas de conocimientos.
- Pruebas de habilidad.
- Escalas de actitud.
- Guías de observación de la conducta.

Además de tomar en cuenta:

- El aprendizaje debe ser medido de tal manera que los resultados puedan

expresarse cuantitativamente.

- La evaluación debe realizarse antes y después del adiestramiento o la capacitación.
- Deben utilizarse métodos lo más objetivo posible.
- Conviene disponer de un grupo control que no sea sometido a la capacitación o adiestramiento para compararlo con el grupo sujeto a la capacitación, o bien, establecer cualquier otro diseño experimental que ayude a comparar.
- Los resultados de la evaluación se procesarán estadísticamente a fin de poder establecer correlaciones.

D) Resultados: Es importante conocer la aplicación de los conocimientos o habilidades adquiridas al desempeño del trabajo, y los cambios de actitud que se observan en las labores cotidianas. Este análisis significa que se conoce la forma ideal en que debe desempeñarse el puesto y el nivel de rendimiento o productividad del empleado participante en el curso. En general, los beneficios pueden ser en:

- \* Calidad y cantidad de producción.
- \* Tiempos de producción.
- \* Disminución de desperdicios.
- \* Disminución de gastos por deterioro de herramienta y equipo.
- \* Disminución de costos de producción.
- \* Disminución de accidentes de trabajo.
- \* Disminución de inasistencias e impuntualidad.
- \* Mejoramiento del ambiente de trabajo.

Para muchos miembros de la administración, dice Strauss y Co., la prueba fundamental es si el adiestramiento o capacitación aumenta la eficiencia y las utilidades; pero en la práctica es sumamente difícil aislar el impacto de la capacitación sobre la efectividad organizacional porque influyen tantos otros factores, tales como los cambios en la tecnología o en las condiciones del mercado.

La evaluación desempeña un papel muy importante antes, durante y -- después del evento de capacitación, (Castro y Paredes, 1990):

Evaluación antes del evento: Los participantes a un curso de capacitación generalmente poseen ya algunos conocimientos y habilidades relacionados con los objetivos del curso, en tanto que no poseen otros.

Evaluación durante el evento: El instructor continuamente debe estar atento al desempeño de los capacitandos, para saber si éstos están alcanzando los objetivos o no.

Evaluación al final del evento; Tiene el propósito de determinar con toda precisión si los objetivos que se fijaron fueron alcanzados o no. Los resultados de la evaluación permiten al instructor, en caso de que los capacitandos no hayan cubierto los criterios exigidos, identificar cuáles fueron aquellos objetivos que no fueron alcanzados, diagnosticar las causas de ello e impartir instrucción correctiva.

Para comprobar que se cumplan los objetivos y encontrar otros resultados, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso, que es la siguiente fase.

#### FASE VI SEGUIMIENTO

Entre el tercero y cuarto mes después de terminada la evaluación final, debe ser investigado, según los objetivos, si se ha registrado algún cambio en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones (Siliceo, op. cit.):

- 1ª. Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- 2ª. No se registró cambio alguno.
- 3ª. Se registraron cambios desfavorables.

El éxito de este seguimiento depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe o en su grupo de trabajo. Este problema es el que debe combatir precisamente el proceso de seguimiento.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones

informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

#### LA CAPACITACION EN EL MEXICO ACTUAL

En México se destinan presupuestos importantes para la capacitación, en especial entre algunos sectores.

Muchas organizaciones realizan estas actividades sólo para cumplir con las disposiciones legales y evitarse erogaciones superiores por concepto de multas. Un mínimo de ellas tiene claro que es el camino para un crecimiento simultáneo, de la organización y de los trabajadores.

La capacitación se realiza sin tomar en cuenta el conjunto de problemas de las organizaciones, ni se toma en cuenta como medio para resolverlos. Se parte de que se deben impartir cursos, sin importar cómo ni a quien, El medio se convierte en fin. Es un círculo vicioso; los eventos se realizan sin una necesidad real, por tanto, no pueden evaluarse los resultados y si esto no se lleva a cabo, no se puede encontrar la relación entre capacitación y el incremento de la producción, mejoramiento de los trabajadores, disminución de la rotación, ausentismo, desperdicios, etc.

Rodriguez (1991) supone que las fallas en la organización no siempre se deben a la falta de capacitación sino a:

- Sistemas de remuneraciones o incentivos injustos.
- Canales de información o de comunicación inadecuados.
- Mala organización del trabajo.
- Maquinaria o herramienta obsoleta o en malas condiciones.
- Problemas de abastecimiento de materia prima, etc.

La capacitación, por tanto, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales. \* 81

En una investigación sobre el estado de la capacitación (Laboral, -1993), se obtuvieron los siguientes resultados:

- La mayoría de las empresas encuestadas no evalúa los resultados de la capacitación.
- Se prefiere impartir cantidad de eventos en sacrificio de la calidad.
- No se hacen diagnósticos de capacitación correctos.
- Se capacita por cumplir con la ley.
- Las exigencias de capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menos recursos.

El principal problema lo encontramos en la micro, pequeña y mediana empresa, en las cuales, si se llega a hacer capacitación, en el mejor de los casos es muy rudimentaria, pero en la gran mayoría ni siquiera se tiene idea de lo que hay que hacer en este sentido. Baste decir que más del 90% de la planta productiva está en esta situación, lo cual resulta bastante preocupante ante los retos que tiene nuestra nación. (Idem)

En cuanto a los capacitadores, la gran mayoría hechos sobre la práctica y con la ignorancia total de los marcos teóricos y de referencia de la educación y de sus ciencias y disciplinas afines, no hacen nada por sustentar con investigaciones serias los procesos de entrenamiento de los trabajadores, contentándose solamente con impartir cursos eventos, la mayoría de ellos mal diseñados y hechos sobre las rodillas, sobre temas de moda e intrascendentes, pero eso sí, de mucha taquilla motivacional (Idem).

Reza (op. cit.) afirma, que la literatura existente en el mercado editorial acerca de este tema, además de escasa es muy superficial. La mayoría de los libros son producto de experiencias, no siempre valiosas ni increíbles, que carecen de sustentos teóricos. Dado que el mercado en este campo aún es virgen, se da el oportunismo y la falta de calidad en los escritos.

En las empresas, los administradores de personal siempre se quejan de no tener tiempo de hacer manuales de organización, procedimientos, políticas, profesiogramas, estándares de rendimiento, medición de productividad, etc. Todos los indicadores son indispensables para formular programas reales y efectivos de capacitación. Por su parte, los capacitadores o administradores de este proceso, utilizando como pretexto lo anterior, no satisfacen esta necesidad y hacen programas reactivos.

Todo esto es consecuencia de la situación de las empresas, de la situación económica que vive el país y cómo afecta éste en el proceso de capacitación. Las empresas mexicanas están más interesadas en elevar su producción, - tener mayores beneficios y prestan poca atención a la educación y desarrollo de su personal; simplemente siguen el patrón del gobierno mexicano.

En los últimos discursos oficiales se ha señalado que se dará prioridad a la excelencia de la investigación científica y al uso productivo de los desarrollos tecnológicos. Respecto a la participación de nuestro país en el mercado mundial, se han diseñado estrategias para encontrar nuevos equilibrios con Estados Unidos y Canadá, mediante el T.L.C. Asimismo, se fortalecerán los nexos comerciales con la comunidad europea y se buscarán nuevos cauces y entendimientos con los países de la cuenca del pacífico (Pinto, op.cit.).

Los nuevos parámetros a considerar para que una empresa tenga permanencia en este mercado interno y externo son:

- \* Calidad de cero error.
- \* Entrega oportuna del producto.
- \* Precio competitivo a nivel internacional.

Si bien el logro de estos propósitos depende de la conjugación de todos los recursos de la empresa, la parte más importante es el recurso humano, que implica la necesidad de dar impulso a la capacitación, la cual tiene que comenzar con los niveles directivos, en tanto que a este nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización e introducir la filosofía de calidad, así como también diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos de la empresa, siguiendo en cascada hasta cubrir todos los niveles de la organización, debe ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal comprenda cómo ser competitivo.

*Así el objeto de nuestro trabajo se basa en:*



## C A P I T U L O I V

**RELACIONES HUMANAS COMO APOYO PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL**

"Las Relaciones Humanas nacen de la convivencia o del trato con --- otras personas. Es todo acto en el que intervienen dos o más personas" (Mendoza y Alvarez, 1994).

Dentro de las organizaciones, las Relaciones Humanas pueden definirse como "el estudio del comportamiento humano y su relación en las organizaciones con el propósito de intentar fusionar las necesidades y objetivos del personal con el total de necesidades y objetivos de la organización" (Kossen, 1995). Se estudian todos los factores del comportamiento humano, interviniendo la Historia, Sociología, Economía, Teoría Política, Ecología y Teoría Gerencial; para conocer los valores personales, aspiraciones, experiencias, habilidades, conocimientos y disciplina del empleado.

El estudio de las Relaciones Humanas, plenamente reconocido dentro de la Administración de Empresas, se desarrolla con Elton Mayo (1890 - 1949), quien se interesa fundamentalmente en:

- 1) El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste.
- 2) La adaptación del trabajo al trabajador.

Mayo habla de conceptos como:

**MOTIVACION:** Se refiere al comportamiento causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que pueden satisfacer esas necesidades.

**LIDERAZGO:** Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos.

**DINAMICA GRUPAL:** Se entiende como la fuerza existente dentro de los grupos que conducen a procesos de autorregulación y de mantenimiento del equilibrio de la organización.

**TEORIA CONTINGENCIAL:** Aproximación administrativa que plantea que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y la dinámica organizacional.

**GENTE:** Son los individuos que conforman la organización mediante un número establecido y por una serie de actividades determinadas para conseguir los objetivos organizacionales.

**MEDIO AMBIENTE:** Consiste en todos aquellos individuos, organizaciones y culturas que tienen algún impacto sobre la organización en consideración.

En la actualidad, los conceptos siguen siendo los mismos, además de otros que se han integrado, como solución de problemas, manejo de conflictos, integración de equipos, productividad, etc.

Cuando los gerentes hablan de problemas de relaciones humanas, por lo general están usando un eufemismo para describir personas que se muestran enojadas, atemorizadas u hostiles. En una u otra ocasión, cualquiera puede ser colocado más allá de los límites de su reserva normal y ciertas personas alcanzan estos límites muy a menudo.

Existen tres objetivos básicos al tratar un problema de relaciones humanas y ninguno de ellos es fácil de alcanzar (Gellerman, 1982):

- 1.- Confinar el problema para que afecte a pocas personas y origine poca interrupción en el trabajo, si es posible.
- 2.- Llegar a un acuerdo justo dentro del marco de políticas dentro de la compañía, contratos sindicales, tradiciones locales o una combinación de estos factores.
- 3.- Dejar abierta la relación entre las partes afectadas, es decir, permitir que continúen trabajando juntos dentro de un grado razonable de armonía.

Los problemas que la mayoría de las personas tienen en el trabajo, cuando los tienen, en general son síntomas de algo mayor. Es decir, un empleado rara vez se muestra insatisfecho repentinamente o por capricho; posiblemente ha sobrellevado una queja enconada por un largo tiempo hasta que finalmente algún incidente provoca una demostración emocional (Idem).

El gerente hábil se da cuenta de que lo que haya provocado la reacción no es tan importante como lo que ha minado las facultades del empleado para resistir la provocación. El gerente se da cuenta de cuando un hombre ha alcanzado su punto de ebullición, es posible que existan otras muchas diferentes etapas de sobrecalentamiento y cuyas actitudes aún no se hacen evidentes. Una -

vez que el problema ha entrado en erupción, rara vez existe un medio indoloro para resolverlo. Un gramo de sensibilidad administrativa que pueda anticipar y evitar un problema de relaciones humanas, vale tanto como un kilo de la habilidad administrativa que pueda aliviar o pacificar un incidente incómodo una vez ocurrido (Idem).

Los tipos de tensiones a largo plazo que pueden formarse eventualmente y hacer al empleado susceptible a un abierto descontento, son la supervisión arbitraria, comunicación inadecuada y la deficiente planeación de carreras; aunque se pueden agregar la discriminación entre los empleados, la falta de seguridad de conservar el trabajo, la paga inadecuada o injusta y la prolongada exposición a condiciones indeseables.

El conflicto en el trabajo no es malo en sí mismo. Manejado adecuadamente puede producir resultados positivos, resolviendo una situación crítica y evitando problemas futuros. Sin embargo, es indudable que cuando el conflicto no se maneja adecuadamente, puede ocasionar muchos perjuicios a la empresa y a la salud mental del personal.

Mendoza y Alvarez (op. cit.) mencionan algunos puntos para preveer los conflictos:

- \* Ser equitativo en el trato. No crear grupos de favoritos.
- \* Ser muy claro y preciso en las comunicaciones.
- \* Procurar que la comunicación sea sincera y honesta.
- \* Informar siempre a los interesados, de las modificaciones de los nuevos sistemas de trabajo, de la llegada de nuevos elementos, de los cambios en las políticas de la empresa, etc.
- \* Demostrar una actitud abierta y cordial que despierte confianza en las de más personas.
- \* Evitar alterar las desiciones de modo arbitrario o debido a presiones de terceros.

Se ha demostrado que las técnicas participativas ofrecen buenos resultados para prever los conflictos que se presentan al introducir cualquier -- cambio y resolver problemas específicos de trabajo. Estas técnicas permiten que los colaboradores participen activamente en el estudio y solución de los problemas del trabajo en equipo eficiente y cordial.

Como se ha venido mencionando, el aspecto más importante para resolver los conflictos, es la comunicación; los empleados necesitan saber:

- \* Los cambios en reglamentos, equipo o métodos que puedan afectarle.
- \* Cómo encaja su tarea en el cuadro general de la organización.
- \*Cuál es la línea de la empresa y la comparación con sus competidores.
- \* Qué se espera de él y cuáles son las normas.
- \* Debe tener confianza en el supervisor, hacer preguntas, expresar opiniones o ideas, así como presentar quejas sin ningún temor y que a todo se le — prestará la debida atención.

Considerando la importancia de una buena comunicación, los empleados que mantienen relaciones interiores, sobre una base de persona a persona, paga importantes dividendos en cuanto a la satisfacción de los trabajadores, y no — hay que olvidar que un trabajador contento no se marcha de la empresa. (Idem)

La comunicación no está completa si no hay reciprocidad en una organización comercial o industrial, esa reciprocidad la obtiene permitiendo que — los empleados se expresen, lo cual tiene lugar en forma de sugerencias, preguntas, objeciones o sencillamente en la conversación ordinaria.

Es necesario realizar periódicamente evaluaciones de las relaciones humanas para lo que se debe:

- \* Hacer una evaluación del ambiente humano de trabajo, con encuestas de actiudes y opiniones. Se trata de saber qué tan satisfecho está el personal y cuanta armonía y sentido de colaboración existe.
- \* Evaluación enfocada a los defectos del ambiente de trabajo en cuanto a la integración del personal. Esto se logra conociendo los índices de rotación de personal, de ausentismo, de accidentes de trabajo, la frecuencia de queujas y conflictos, etc.

Algunos principios prácticos para lograr buenas relaciones humanas, que mencionan Mendoza y Alvarez (op. cit.), son:

- \* Todos los seres humanos tenemos una personalidad que es única y diferente. Por ello, no todos reaccionaremos exactamente igual ante situaciones similares.

- \* Nuestro comportamiento no está condicionado solamente por nuestra personalidad, sino también, en gran parte, por el ambiente en que convivimos. En esta forma podemos decir que somos lo que nuestra sociedad y nuestra cultura han hecho que seamos.
- \* El comportamiento humano es racional así como emocional. Es decir, las cosas que hacemos no se deben únicamente a la razón sino también a los sentimientos.
- \* Debido a las diferencias individuales es muy posible que tengamos distintos puntos de vista ante los mismos hechos.
- \* No olvidar que aunque a muchos nos gustaría que los demás fueran como nosotros mismos, esto es <sup>im</sup>posible, porque precisamente los demás son diferentes.
- \* Conocer en la mayor medida posible a las personas con las que establecemos relaciones.
- \* Adoptar una actitud positiva y de tolerancia hacia nuestros semejantes. Esto significa que debemos aceptar a los demás tal y como son, con sus fallas, defectos y virtudes. Siempre se debe poner y demostrar un gran interés en la gente y en los problemas que la afectan.
- \* Propiciar una comunicación clara y honesta que permita la libre expresión de ideas y sentimientos.
- \* Alentar la participación mediante la aceptación de ideas y sugerencias, comentando ampliamente los asuntos de que se trate.
- \* No imponer la autoridad para lograr que las cosas se hagan, sino tratar de que los responsables participen en el estudio y solución de problemas, así como en la toma de decisiones. En esta forma los colaboradores se involucran en los asuntos de su trabajo, logrando una motivación positiva y creadora.
- \* Cuando existan conflictos no reprimirlos y olvidarlos, sino hacerles frente tratando de encontrar las causas verdaderas y darles una solución definitiva en común acuerdo con los involucrados.
- \* Cuando se trate de implantar cambios en el trabajo o establecer alguna innovación, es conveniente analizarlos con los afectados y solicitar su colaboración.
- \* Crear un ambiente de confianza y colaboración, superando actitudes de temor y competencia.
- \* No olvidar que las personas no trabajan aisladas, sino en grupo.
- \* No hacer juicios precipitados ni tomar decisiones apresuradas. Primero se debe recabar toda la información necesaria y analizarla detalladamente.
- \* Un planteamiento correcto para establecer una interrelación, es un elemento fundamental para prevenir o solucionar un conflicto.

Basado en estos principios y en las áreas específicas para solucionar problemas de Relaciones Humanas, es posible desarrollar un curso de Capacitación en Relaciones Humanas, expuesto principalmente por un psicólogo, realizando ejercicios vivenciales que apoyen el desarrollo del individuo, siendo éste como una terapia colectiva para la empresa y sea aplicable a cualquier situación cotidiana.

Es de suma importancia para la productividad de las empresas, tener empleados con la capacidad para resolver problemas personales, manejar cualquier conflicto a nivel psicológico y que éste afecte lo menos posible al desempeño de su trabajo.

Es tan importante el aspecto psicológico del individuo y su capacidad para mantener relaciones humanas, que la mayoría de los conflictos que se crean en las empresas, principalmente son por deficiencias en las relaciones humanas y algunas de las causas de rotación de personal son:

- El trato que se da al empleado y el ambiente social de la empresa.
- La tradición y reputación de la empresa.
- La clase y calidad de las instituciones sociales con que cuenta la empresa.

Motivo por el cual se ha diseñado una propuesta de Capacitación en Relaciones Humanas como apoyo para evitar la Rotación de Personal en Empresas Mexicanas.

Esta propuesta puede ser aplicada en cualquier empresa mexicana, - adaptándola a las necesidades de ésta; tomando en cuenta que la capacitación es todo un proceso y aquí sólo presentamos una propuesta de un programa de capacitación.

PROPUESTA DE CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS,  
COMO APOYO PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL  
EN EMPRESAS MEXICANAS

## P R E S E N T A C I O N

El curso de Relaciones Humanas está diseñado para empresas que tienen una excesiva rotación de personal. (Se considera que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal. Mayor a 15% se considera excesiva y problemática.), con el objetivo de que ésta disminuya y las Relaciones Humanas dentro de la empresa mejoren notablemente, elevando así su productividad.

A diferencia de los cursos tradicionales, donde se dan a conocer conceptos, se sencibiliza a los participantes y se evalúa con cuestionarios, en el presente, se incertará la presencia del psicólogo como instructor, siendo éste a manera de Terapia Grupal, donde la teoría ocupa una tercera parte del curso y la práctica o dinámicas de éste, constan de dos terceras partes de él, siendo interactivo, reflexivo y de solución de problemas de Relaciones Humanas durante y después del curso.

El éxito del curso radica en el papel del psicólogo como instructor, quien es un terapeuta grupal, por lo que debe guiar el curso como tal. Este debe tener conocimiento de las relaciones humanas que se presentan en el ambiente laboral de los participantes, por lo que se propone la visita o supervisión del instructor antes del curso, y la filmación del ambiente laboral de varias horas antes de iniciar el curso, preferentemente -- sin que tengan conocimiento los trabajadores o futuros participantes.

También es importante el respeto que todos los participantes tengan por el instructor y la confianza que éste pueda inspirar en ellos, para que exista una empatía y el curso se lleve a cabo en un clima de confianza, desahogo y respeto. Sin olvidar que los participantes deben tomar el curso objetiva y asertivamente, no guiados por las emociones y sentimientos que en el momento se suscitan, sino reflexionar las soluciones, --- aceptarlas y llevarlas a cabo.

Los temas que integran el curso, fueron elegidos de acuerdo a las causas de rotación de personal que presentan los autores consultados (Reyes, 1971; Schlüter, 1960 y Testa), para tratar de combatirlas, corrigiendo hábitos y organizando acciones que permitan el buen trato entre compañeros de trabajo. Además de algunos puntos importantes para el mejoramiento de las relaciones humanas que mencionan Mendoza y Alvarez (1994) y Gellerman (1982).

El curso no busca un aprendizaje teórico, sino vivencial, un aprendizaje en desarrollo de habilidades, -- destrezas y cambio de actitudes y conductas. Por lo que favorece directamente al individuo e indirectamente a la empresa.



DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PROGRAMA:

RELACIONES HUMANAS

DURACION: 20 HRS.

OBJETIVO GENERAL:

Como resultado de las actividades a desarrollar, el trabajador evaluará su convivencia con los compañeros de trabajo y organizará acciones que le permitan corregir hábitos, mejorar su personalidad y solucionar problemas con el fin de realizar un óptimo desempeño de su trabajo y valorar su empresa.

CONTENIDO TEMATICO:

- 1.- Concepto e importancia de las Relaciones Humanas.
- 2.- Autoconocimiento y Autovaloración.
- 3.- Personalidad.
- 4.- Importancia de la Motivación en el ámbito laboral.
- 5.- El Proceso de la Comunicación.
- 6.- El Trabajo en Grupo.
- 7.- Salud e Higiene personal dentro de la Empresa.
- 8.- Trabajo y Estres.
- 9.- Madurez Personal y Manejo de Conflictos.

DIRIGIDO A:

Todo el personal que labora en una empresa con el problema de excesiva Rotación de Personal. Impartido en grupos de máximo 15 participantes.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Que los participantes se concienticen a fondo del carácter social de la vida humana.
- \* Que queden motivados a emprender con empeño la tarea de analizar sus propias relaciones.
- \* Que aprendan a identificar en su medio los factores que principalmente afectan y condicionan las relaciones humanas.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 1.1 Exposición de: Concepto de Relaciones Humanas.  
Condicionantes de las Relaciones Humanas.  
Importancia del buen mantenimiento de las Relaciones Humanas.
  
- 1.2 En corrillos, realizar las actividades siguientes:
  - 1.2.1. Hacer una lista de factores que en el momento actual hacen más necesarias y difíciles las Relaciones Humanas.
  - 1.2.2. Discutir: ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación en su empresa?, ¿Qué repercusiones psicológicas se registran ante dichos problemas?.
  - 1.2.3. Detectar en las horas de trabajo, ¿Cuáles son las actitudes que condicionan las Relaciones Humanas entre compañeros?  
Para esta actividad es necesario revisar una filmación de los mismos empleados en horas de -- trabajo.
  
- 1.3 Discutir, ¿Cómo influye el ambiente de trabajo en el trabajador de nuevo ingreso?.

TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

- 1.1 Técnica Expositiva (Ver anexo 1).
- 1.2 Dinámica de Corrillos (Anexo 2)
  
- 1.3 Lluvia de ideas (Anexo 5)

RECURSOS DIDACTICOS

- 1.1 Rotafolio
  
- 1.2 Hojas Blancas.
- 1.2.3. Filmación de los empleados en horas de trabajo (Mínimo 10 minutos por departamento) Televisión. Videocasetera.

EVALUACION

La evaluación será informal según las respuestas que de cada grupo de trabajo y al final del tema se recogerán las conclusiones de cada --- equipo.

BIBLIOGRAFIA:

- 1 RODRIGUEZ E.M. (1989) Relaciones Humanas Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno
- 2 GELLERMAN S.W. (1982) La Administración de las Relaciones Humanas. México. C.E.C.s.A.

TEMA: 2.- AUTOCONOCIMIENTO Y AUTOVALORACION

TEORIA: 20 MIN.

PRACTICA: 1 HRS

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Los participantes reflexionarán en el aquí y ahora de su vida, además de valorarse a sí mismos con respecto a los demás.
- \* Valorarán el papel que desempeñan en su vida familiar y en su empresa.
- \* Quedarán motivados al autoconocimiento y autocrítica.
- \* Aceptarán los valores que como empleados de su empresa han adquirido.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 2.1 Exposición de: Autoconcepto.  
Valores Humanos.  
Importancia de la Autovaloración.
- 2.2 Valorarse cada uno con ayuda de una Escala de Valores.  
2.2.1. Exponer y comentar en parejas la valoración que cada uno realizó.
- 2.3 Realizar cada uno la Técnica de "El Espejo".
- 2.4 Realizar una lista de valores que la empresa les ha inculcado o han desarrollado como empleados de la misma, haciendo énfasis en la importancia del conocimiento de la misma.
- 2.5 Comentar los valores de su empresa en comparación con sus anteriores trabajos.

TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

- 2.1 Técnica Expositiva (Anexo 1)
- 2.2 Cuestionarios de "Escala de valores" (Anexo 14).
- 2.3 Técnica "El Espejo" (Anexo 4)
- 2.4 Técnica Phillips 66 (Anexo 6).
- 2.5 Técnica "Lluvia de Ideas" (anexo 5).

RECURSOS DIDACTICOS

- 2.1 Acetatos.  
Proyector de acetatos
- 2.2 Cuestionario de Escala de Valores para cada participante.
- 2.3 Un espejo pequeño para -- cada participante.
- 2.4 Hojas Blancas y lápices.

EVALUACION

Actividades 2.2, 2.4 y 2.5, además de la evaluación informal que se realiza mediante la participación -- oral.

BIBLIOGRAFIA:

RODRIGUEZ E.M. (1989) Relaciones Humanas. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno

3 MEJIA R,B. (1982) Sociodidáctica. Técnicas y Prácticas Dinámicas. México. Editorial Progreso

TEMA: 3.- PERSONALIDAD

TEORIA: 30 MIN..

PRACTICA: 2 HRS

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Que desarrollen la capacidad de conocer y comprender a los demás.
- \* Que comprendan que las Relaciones Humanas son reflejo directo de la personalidad.
- \* Que reconozcan las partes oscuras de su personalidad, por medio de la opinión de sus compañeros de trabajo y la suya propia.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 3.1 Exposición de: Concepto de Personalidad.  
Categorías Generales de Personalidad.  
Componentes Principales.  
Ventana de Joharí.
- 3.2 Ejercicio grupal "Ventana de Joharí".
- 3.3 Cuestionario "Rasgos de mi Personalidad".
- 3.4 Juego de Roles entre departamentos (Cada departamento representará a otro departamento).
- 3.5 Reflexionar sobre las preguntas:  
¿Cómo se relaciona nuestra personalidad con el puesto de trabajo que desempeñamos?  
Según nuestra personalidad, ¿Estamos en el puesto adecuado? o ¿Sería necesario un cambio de puesto? a  
¿Cuál? y ¿Porqué?.

TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

- 3.1 Técnica Expositiva (Anexo 1).
- 3.2 Dinámica "Ventana de Johari" (Anexo 7).
- 3.3 Cuestionario "Rasgos de mi Personalidad" (Anexo 15).
- 3.4 Representación de Juego de Roles.
- 3.5 Dinámica de Corrillos (Anexo 2).

RECURSOS DIDACTICOS

- 3.1 Proyector de cuerpos opacos. Láminas de apoyo a la exposición.
- 3.2 Hojas Blancas. Lápices. Alfileres.
- 3.3 Cuestionario para cada participante.
- 3.4 Materiales necesarios para representar una pequeña obra de teatro.
- 3.5 Hojas Blancas.

EVALUACION

Actividad 3.3 y 3.5

BIBLIOGRAFIA:

4 GASPERIN S.R. (1980) Relaciones Humanas y Etica Laboral. México. Trillas.

RODRIGUEZ E.M. (1989) Relaciones Humanas. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Que los participantes analicen los elementos de la motivación y las relaciones con la situación laboral.
- \* Que conozcan las condiciones más indispensables que garantizan que el trabajo sea efectivamente una fuente de desarrollo y de bienestar.
- \* Que señalen los factores de la organización que más influyen en pro o en contra de la motivación del trabajador.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 4.1 Exposición de:      Concepto de Motivación.  
                          Teorías de Motivación.  
                          Tipos de Motivación.  
                          Estudios de Motivación Laboral.
- 4.2 Elabore cada participante una lista de los 10 intereses que con más fuerza siente en la actualidad. Comentar en parejas relacionando con el tema de vitalidad, productividad, entusiasmo.
- 4.3 Cuestionario "Mi Trabajo significa para mí".
- 4.4 Comentar sobre la importancia de la motivación en el ámbito laboral, reflejado en el desempeño y satisfacción personal.
- 4.5 Elaborar entre todos los participantes un instructivo titulado: "Cómo agilizar los procedimientos para hacer nuestro trabajo más fácil, agradable y efectivo."



TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

- 4.1 Técnica Expositiva (Anexo 1).
- 4.2 Trabajo individual y de parejas.
- 4.3 Cuestionario "Mi Trabajo Significa para mí". (Anexo 16)
- 4.4 Lluvia de ideas (Anexo 5).
- 4.5 Técnica de Corrillos (Anexo 2).

RECURSOS DIDACTICOS

- 4.1 Rotafolio
- 4.2 Hojas Blancas y lápices.
- 4.3 Un cuestionario por participante.
- 4.5 Hojas Blancas y Lápices.

EVALUACION

La evaluación es subjetiva e informal, reflejada en los resultados de la actividad 4.5

BIBLIOGRAFIA:

5 RODRIGUEZ E.M. (1989) Motivación al Trabajo. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Los participantes identificarán los elementos de la comunicación y las barreras que pudieran existir.
- \* Distinguirán los tipos de comunicación existentes.
- \* Aprenderán a manejar la retroinformación.
- \* Evaluarán la comunicación que existe en su ambiente de trabajo.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 5.1 Ejercicio de Figuras Difusas.
  - 5.1.1 Identificar, basados en el ejercicio anterior, los elementos de la comunicación.
  - 5.1.2 Identificar las barreras de comunicación que se tuvieron en el ejercicio.
  - 5.1.3 Mencionar ejemplos similares al ejercicio, vividos en la experiencia de trabajo.
- 5.2 Exhibir una filmación de una junta de trabajo, en la que estén ejemplificados los 3 tipos de comunicación.
  - 5.2.1 Explicar cada uno de los tipos de comunicación, su complementación entre ellas, de acuerdo a la filmación.
  - 5.2.1 Identificar las barreras de comunicación en la filmación.
- 5.3 Dinámica de "la Familia Pérez".
  - 5.3.1 Comentarios de los participantes, los observadores e instructor acerca de la importancia de la retroinformación y la mejor forma de retroalimentar a un interlocutor.
  - 5.3.2 Ejemplos y propuestas para una mejor retroalimentación de la comunicación en el trabajo.
- 5.4 Cada participante contestará el cuestionario "Evaluación de la Comunicación".
  - 5.4.1 Comentarios y propuestas para mejorar la comunicación en el ámbito laboral.

TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

- 5.1 Dinámica "figuras Difusas"  
(Anexo 8)
  
- 5.2 Exposición de Filmación.
  
  
- 5.3 Dinámica "La Familia Pérez"  
(Anexo 9)
  
- 5.4 Cuestionario "Evaluación de  
la Comunicación".  
(Anexo 17)

RECURSOS DIDACTICOS

- 5.1 La mitad de los participantes  
tendrán hoja con figuras di-  
fusas.  
La mitad de los participantes  
tendrán hojas blancas.
  
- 5.2 Filmación de una junta de  
Trabajo.  
Televisión.  
Videocasetera
- 5.2.1 Rotafolio
  
  
- 5.4 Un cuestionario para cada  
participante.

EVALUACION

La evaluación se presentará  
en forma oral e informal a  
lo largo del tema y en forma  
escrita con la actividad 5.4

BIBLIOGRAFIA:

CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO. Sistema General de Capacitación al Comercio. Curso. Trato al Público.

MEJIA R.B. (1982) Sociodidáctica. Técnicas y Prácticas Dinámicas. México. Editorial Progreso.

TEMA: 6.- TRABAJO EN GRUPO

TEORIA: 40 MIN.

PRACTICA: 1.50 HRS

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Que los participantes identifiquen su trabajo y el trabajo de sus compañeros como una actividad social que se desenvuelve dentro de un campo de relaciones humanas.
- \* Que logren trazar la imagen ideal del equipo productivo y quedar fuertemente motivados a realizar en su institución tal imagen.
- \* Que ubiquen los aspectos humanos básicos de la comunicación grupal, del liderazgo y la toma de decisiones en los grupos.
- \* Adquirirán elementos para diagnosticar porqué fallan más comunmente los grupos de trabajo.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 6.1 Exposición de: Grupo de Trabajo. Tipos. Roles de los integrantes.  
Equipo de trabajo.
- 6.2 Dinámica "La Unión hace la Lista".
  - 6.2.1 Comentarios y ejemplos de trabajo de cuando se hacen equipos y cuando se forman grupos.
- 6.3 Páctica "Los Rompecabezas"
  - 6.3.1 Analizar la importancia de la comunicación. liderazgo, cooperación y toma de decisiones para el trabajo en grupo.
  - 6.3.2 Analizar el desarrollo de estos aspectos en su grupo de trabajo.
- 6.4 Exposición de: Tipos de Hogares.  
Tipos de grupos de trabajo.  
Necesidades Básicas del Ser Humano.
- 6.5 Cada participante debe tener una lista de los miembros de su grupo de trabajo, incluyendo a sus jefes; en el margen de la lista, realizarán una numeración del número uno (que será para la persona más afín) hasta el último número (la persona menos afín).
  - 6.5.1 Comentar en tríos las características de las personas afines y las no afines.
  - 6.5.2 Comentar sobre las influencias que se reciben de las personas afines y las no afines.

TEMA: TRABAJO EN GRUPO

TEORIA: HRS.

PRACTICA: HRS

OBJETIVOS PARTICULARES:

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 6.6 Cda participante contestará el cuestionario "Grupo Productivo".
  - 6.6.1 Promediar la evaluación grupal y exponerla.
  - 6.6.2 Destacar los logros y las fallas o carencias del grupo.
  - 6.6.3 Comentar porqué surgieron las fallas y cómo afectaron a la organización.
  - 6.6.4 Evaluar la importancia del grupo para integrar a nuevos miembros o acceder a cambios de integrantes.
  
- 6.7 Reflexionar sobre la evaluación del grupo y el papel que cada uno de los integrantes desempeña; para establecer objetivos de cambio en la relación con sus compañeros.
  - 6.7.1 Hacer una lista de objetivos de cambio, si es posible de cada participante, pero del conocimiento y opinión de todos.

TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

- 6.1 Técnica Expositiva (Anexo 1)
- 6.2 Dinámica "La Unión hace la Lista" (Anexo 3).
- 6.3 Dinámica "Los Rompecabezas" (Anexo 10).
- 6.4 Técnica Expositiva.
- 6.5 Trabajo en tríos.
- 6.6 Cuestionario "Grupo Productivo". (Anexo 18)
- 6.7 Lluvia de ideas (Anexo 5).

RECURSOS DIDACTICOS

- 6.1 Proyector de cuerpos opacos Láminas ilustrativas.
- 6.2 Hojas blancas y lápices.
- 6.3 Un rompecabezas pequeño para cada participante.
- 6.4 Proyector de acetatos. acetatos.
- 6.5 Una lista del grupo por participante.
- 6.6 Un cuestionario por participante. Pizarrón.
- 6.7 Pizarrón.

EVALUACION

- Actividades:
- 6.2.1
  - 6.3.1
  - 6.5.2
  - 6.6.4
  - 6.7.1

BIBLIOGRAFIA:

RODRIGUEZ E.M. (1989) Integración de Equipos. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno.

TEMA: 7.- SALUD E HIGIENE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA

TEORIA: 1 HRS.

PRACTICA: 1 HRS

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Los participantes conocerán la importancia de tener una buena salud, siguiendo hábitos de higiene personal.
- \* Conocerán la importancia del uso de su equipo de seguridad para mantener una buena salud.
- \* Analizarán cómo afecta la Higiene y Seguridad en el mantenimiento de las buenas Relaciones Humanas.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 7.1 Técnica Informática para conocer los temas de:
- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| Higiene de la boca.   | Higiene del vestido.       |
| Higiene de la Piel.   | Higiene de la Digestión.   |
| Higiene de la Visión. | Higiene de la Respiración. |
| Higiene Mental.       | Higiene del reposo.        |
- 7.2 Crear polémica sobre: ¿Qué hábito de higiene pueden crear problemas en el ámbito laboral.
- 7.3 Ver película sobre Seguridad.
- 7.3.1 Discusión sobre: ¿Cuál es el equipo de seguridad que deben usar? y ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del uso del equipo de seguridad?.
- 7.4 Contestar cuestionario "Higiene y Seguridad en las Relaciones Humanas".
- 7.4.1 Discusión sobre las respuestas del cuestionario.

TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

- 7.1 Técnica Informática (Anexo 11).
- 7.2 Técnica Phillips 66 (Anexo 6).
- 7.3 Proyección fílmica.
  - 7.3.1 Técnica de Corrillos (Anexo 2).
- 7.4 Cuestionario "Higiene y Seguridad en las Relaciones Humanas" (anexo 19).
  - 7.4.1 Lluvia de ideas (Anexo 5).

RECURSOS DIDACTICOS

- 7.1 Sobres y tarjetas para cada pareja.  
Láminas ilustrativas al tema.
- 7.2 Hojas blancas y lápices.
- 7.3 Elegir una película de seguridad, dependiendo del giro de la empresa.
  - 7.3.1 Hojas blancas y lápices.
- 7.4 Un cuestionario por participante.

EVALUACION

Ejercicio 7.4 y 7.3.1

BIBLIOGRAFIA:



TEMA:

8.- TRABAJO Y ESTRES

TEORIA: 30 MIN.

PRACTICA: 1 HRS

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Que los participantes definan el estres y los factores que lo desencadenan.
- \* Que identifiquen los tipos de estres que existen y sus repercusiones.
- \* Que aprendan métodos sencillos y eficaces para contrarestar el estres.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 8.1 Proyección de la película "Manejo de Stress".
  - 8.1.1 Exposición de algunos conceptos complementarios a la película.
- 8.2 Cuestionario "Perfil de mi estres".
  - 8.2.1 Evaluarlo y hacer un promedio grupal de estres.
  - 8.2.2 Comentar cómo afecta esto en las relaciones de trabajo, tomando en cuenta las diferentes personalidades.
- 8.3 Cada participante mencionará alguna práctica que haya realizado y le sea funcional para dominar el estres, además de las mencionadas por el instructor.
  - 8.3.1 Ejercicio de Relajación mediante Respiración.

TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

8.1 Proyección de Película.

8.1.1 Técnica Expositiva  
(Anexo 1).

8.2 Cuestionario "Perfil de mi  
Estres" (Anexo 20).

8.2.1 Evaluación.

8.2.2 Técnica de "Lluvia de  
Ideas (Anexo 5).

8.3 Técnica de Lluvia de ideas.

8.3.1 Relajación mediante Res-  
piración (Anexo 12).

RECURSOS DIDACTICOS

8.1 Película "Manejo de Stress".  
Televisión.  
Videocasetera.

8.1.1 Rotafolio.

8.2 Un cuestionario por partici-  
pante.

8.2.1 Pizarrón.

EVALUACION

Actividades: 8.2 y 8.2.2

BIBLIOGRAFIA:

RODRIGUEZ E.M. (1989) Motivación al Trabajo. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moder\_ no.

MANEJO DE STRESS. Películas Mel, S.A.

OBJETIVOS PARTICULARES:

- \* Que los participantes identifiquen los aspectos negativos y positivos del conflicto interpersonal.
- \* Que conozcan las principales técnicas para el manejo de conflictos en su medio laboral.
- \* Que reflexionen sobre el compromiso personal y existencial exigido en situaciones de conflicto.
- \* Que valoren la naturaleza del diálogo y decidan dialogar más en sus relaciones interpersonales.

ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:

- 9.1 Cada participante escribirá "El impacto de los conflictos en mi vida":
- |                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| a) Conflictos familiares | d) Conflictos conyugales.           |
| b) Conflictos escolares. | e) Conflictos laborales.            |
| c) Conflictos amorosos.  | f) Conflictos morales y religiosos. |
- 9.2 Comentar las soluciones que cada uno da a sus conflictos y cuando son positivos o negativos.
- 9.3 Exposición de: Actitudes y Técnicas apropiadas para hacer frente a los conflictos.
- 9.4 Identificar los conflictos que se tienen como grupo de trabajo, con otros departamentos, problemas administrativos, de puestos de trabajo, etc.; tratar de solucionarlos o proponer soluciones apoyados en las técnicas para manejarlos.
- 9.4.1 Dinámica "Mi mejor Conflicto".
- 9.4.2 Comentarios generales sobre la dinámica y la importancia del diálogo para solucionar conflictos

NOTA: Es importante que el instructor haya identificado los conflictos existentes entre participantes y como grupo de trabajo, antes de haber iniciado la sesión.

TECNICAS Y DINAMICAS  
DE INSTRUCCION

- 9.1 Cuestionario
- 9.2 Lluvia de ideas (Anexo 5).
- 9.3 Técnica Expositiva (Anexo 1).
- 9.4 Técnica Phillips 66 (Anexo 6).
  - 9.4.1 Dinámica "Mi Mejor Conflicto" (Anexo 13).
  - 9.4.2 Lluvia de ideas.

RECURSOS DIDACTICOS

- 9.1 Cuestionario para cada participante.
- 9.3 Rotafolio.
- 9.4 Pizarrón.

EVALUACION

La evaluación es de actitudes en las actividades 9.1, 9.2, 9.4 y 9.4.1

BIBLIOGRAFIA:

- RODRIGUEZ E. M. (1988) Manejo de Conflictos. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno
- RODRIGUEZ E: M. y MARQUEZ M.A. (1988) Manejo de Problemas y Toma de Decisiones. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno.

## EVALUACION FINAL

La evaluación general del curso debe hacerse antes y después del mismo; en este caso, lo que debe evaluar son las relaciones humanas y para ello, se propone una escala de Actitudes, que evalúa la -- personalidad del participante, aplicado antes de iniciar y al término del curso, y compararlos.

Por otra parte, es importante que se evalúe:

- Calidad y Cantidad de producción.
- Tiempos de producción.
- Número de accidentes de trabajo.
- Número de inasistencias e impuntualidades.

Como complemento a la evaluación final, se propone un cuestionario anexo (21), que considera el diseño y organización del evento, y la reacción de los participantes al mismo.

## CONCLUSIONES

La Administración de Recursos Humanos se ha desarrollado en México de acuerdo a las condiciones sociopolíticas que se viven y actualmente, la principal preocupación de los empresarios es elevar la productividad, sin invertir. Debido a ello, actualmente, es poco importante la satisfacción que el empleado pueda tener como producto de su trabajo. Razón por la cual se han presentado — múltiples problemas para los Administradores de Recursos Humanos.

No es común encontrar un Psicólogo desempeñándose en la Administración de una empresa, siendo que en esta área es importante su inserción, para subsanar los múltiples problemas del recurso humano; la Rotación de Personal es otro problema, producto de la mala Administración de los Recursos Humanos, que se puede atacar conociendo las causas de manera individual de cada trabajador y sabiéndolas atacar con medidas estratégicas en el desarrollo laboral.

Dentro de la Capacitación de Personal, también se pueden solucionar múltiples problemas, sabiéndola programar, organizar e impartir. El área de la capacitación que puede impartir el psicólogo, es una especie de terapia laboral, con objetivos definidos según la Detección de Necesidades de Capacitación. Además de otros servicios de bienestar psíquico, como los propuestos por Baumgarten (1971), que son muy recomendables y productivos para las grandes empresas: Entre ellos las conferencias, juegos, cursos de perfeccionamiento, funciones teatrales especiales para el personal, reuniones informales, etc. que sirven para facilitar el contacto social entre ambas partes de la empresa. Con los cuales se ventilarían todos los problemas que pudieran afectar al trabajador y plantear soluciones.

Son éstas algunas de las propuestas que podría desarrollar el psicólogo dentro de la Administración de Recursos Humanos, aunque corresponde a cada egresado de la Licenciatura de Psicología que tenga interés de incursionar en la Psicología Organizacional, crear su puesto de trabajo y darle la importancia que se merece, teniendo mucho cuidado de su desempeño laboral.

Este trabajo es una muestra de ese interés y con él se trata de concientizar al empresario, que no hay un mejor instructor en el área de las Relaciones Humanas, como lo es un Psicólogo.

La propuesta de capacitación para evitar la rotación de personal que aquí se plantea, fue producto de la recopilación de varios autores, de un análisis de los cursos tradicionales de relaciones humanas y de la experiencia de -- trabajo, tratando de plantearla muy dinámica, objetiva, creativa y principalmente efectiva.

## B I B L I O G R A F I A

- ARIAS G.F. (1991) Administración de Recursos Humanos. México. Trillas.
- BAER E.E. (1988) Las Relaciones Humanas en los Negocios. México. LIMUSA.
- BAUMGARTEN, F. (1971) Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa. Barcelona. Editorial Labor.
- CAMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MEXICO. Sistema General de Capacitación al Comercio. Trato al Público.
- CASTILLO A. "Segundo Año de Prueba. En: Expansión, vol. XXVIII, No. 684, México Febrero 1996.
- CASTRO H.B. y PAREDES M.O. (1990) Capacitación. Diseño Tecnológico de Cursos. - México. LIMUSA.
- COMO EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL (1977) serie Administración Dinámica. México. Editorial Diana.
- CHIAVENATO I. (1983) Administración de Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill.
- GELLERMEN S. W. (1982) La Administración de las Relaciones Humanas. México. -- C.E.C.S.A.
- KOSSEN S. (1995) Recursos Humanos en las Organizaciones. México. Harla.
- LAURELL A.C. y MARQUEZ M. (1983) El Desgaste Obrero en México. México. Ediciones Era.
- LAVIELLE B. "Ni apoyo a las empresas, ni estabilidad política". En: Expansión. Vol. XXVIII, No. 684. México. Febrero 1996.
- MATRAJT M. "El factor humano". En Capacitación. Enlace al Futuro. Año 2 No. 16 México. Octubre 1994.



- Mc GREGOR D. (1969) El Aspecto Humano de las Empresas. México. Editorial Diana
- MEJIA R. B. (1982) Sociodidáctica. Técnicas y Prácticas Dinámicas. México. Editorial Progreso.
- MENDOZA N.A. y ALVAREZ H.M. (1994) Relaciones Humanas. México. Manual Moderno.
- PINTO V.R. (1990) Proceso de Capacitación. México. Editorial Diana.
- REYES P.A. (1971) Administración de Personal. México. LIMUSA.
- REZA T.J.C. "Principales Problemas de la Capacitación en México". En: Laboral. No. 12. México. Septiembre 1993.
- RODRIGUEZ E.M (1989) Relaciones Humanas. Serie Capacitación Integral. México. Manual Moderno.
- RODRIGUEZ E.M. (1989) Integración de Equipos. Serie: Capacitación Integral. México. Manual Moderno.
- RODRIGUEZ E.M. (1989) Manejo de Conflictos. Serie: Capacitación Integral. México. Manual Moderno.
- RODRIGUEZ E.M. (1989) Motivación al Trabajo. Serie: Capacitación Integral. México. Manual Moderno.
- RODRIGUEZ E.M. y MARQUEZ M.A. (1988) Manejo de Problemas y Toma de Decisiones. Serie: Capacitación Integral. México. Manual Moderno.
- RODRIGUEZ E.M. y RAMIREZ B.P. (1991) Administración de la Capacitación. México Mc Graw Hill.
- ROSAS B.F. "las escuelas Particulares en la Educación". En: Educación 2001. --- No. 09. México. Febrero 1996.

- SCHLÜTER H. (1960) "Rotación: Concepto, comprensión, causas, cómo combatirla."  
En: KAPP, KENNETH, SCHLÜTER, FRIDRICH, LANGE, FOX y WEHNER.  
¿Porqué cambia el personal de empresa? Barcelona. Ediciones Sagitario.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Manual de Elaboración de Programas de Capacitación. México. Abril 1991.
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Manual de Extensionismo Industrial para el Participante.
- SILICEO A.A. (1986) Capacitación y Desarrollo de Personal. México. LIMUSA:
- STRAUSS G., SAYLES L.R. y CARDENAS N.J. (1981) Personal. Problemas Humanos de la Administración. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- TESTA G. Organización y Dirección de Personal. Biblioteca Deusto de Organización y Dirección. Volumen V.

# **ANEXOS**

## A N E X O 1

## TECNICA EXPOSITIVA

DESCRIPCION: Técnica centrada en el instructor, consistente en proporcionar información al grupo y limita la participación del mismo.

PROCEDIMIENTO: El instructor proporciona la información del curso oralmente, apoyando su exposición con materiales didácticos previamente seleccionados. Al final de la exposición el instructor solicita al grupo que haga preguntas sobre lo expuesto.

MATERIAL DIDACTICO: Se utilizan todos los materiales didácticos.

VENTAJAS: Se adapta a grupos grandes.

Se permite concentrar grandes cantidades de información en poco tiempo.  
Permite utilizar todos los materiales didácticos.

LIMITACIONES: Su función básica está dada para el área cognoscitiva.

Conduce fácilmente al verbalismo.

No se ejercita la información.

No permite evaluaciones estructuradas.

RECOMENDACIONES: Combinar con otras técnicas.

Verifique que sus objetivos sean realmente del área cognoscitiva.

Utilice material didáctico.

Al principio, elabore el guión.

## A N E X O 2

## TECNICA DE CORRILLOS

**DESCRIPCION:** Es una técnica centrada en el grupo, consiste en dividir al grupo en pequeños equipos para deliberar en forma rápida y sacar conclusiones precisas sobre una información proporcionada. Esta técnica propicia la participación del grupo y permite utilizar toda gama de materiales didácticos.

**PROCEDIMIENTO:** Se plantea el tema, problema, pregunta, etc.

Se indica que deben organizarse en pequeños equipos de 5 a 7 personas con numeración, alfabeto, al azar regalando dulces, etc.

Se nombra a un moderador y a un secretario en cada corrillo.

Se concede el tiempo suficiente (Depende del tema expuesto).

Se pide al grupo la colocación de frente.

Se piden las conclusiones.

El instructor presenta la conclusión definitiva de acuerdo con las opiniones emitidas.

**MATERIAL DIDACTICO:** Tarjeta de corrillos. Cuestionario. Documento informativo.

**VENTAJAS:** Participa todo el grupo.

Abarca dos áreas de la conducta.

Unifica criterios.

Estimula la motivación.

Se obtienen diferentes puntos de vista.

Facilita la comunicación en múltiples sentidos.

Permite la ejercitación de la información.

**LIMITACIONES:** No permite alcanzar objetivos del área psicomotriz.

La información es mínima normalmente.

Heterogeneidad del grupo.

No hay evaluación formal.

**RECOMENDACIONES:** Prepara su material informativo con anticipación.

## A N E X O 3

## LA UNION HACE LA . . . LISTA

**PROCEDIMIENTO:** Lea el instructor una lista de 40 palabras comunes.

El grupo debe escuchar con atención, sin escribir nada.

Terminada la lectura, cada uno reconstruya por escrito la lista.

Luego, en parejas, tratar de mejorar las listas hechas por cada uno.

En una tercera etapa, hacerlo en grupos de 4, juntando dos parejas.

Deducir la necesidad de colaboración y los riesgos de una pretendida autosuficiencia.

**MATERIAL DIDACTICO:** Una lista de 40 palabras comunes.

Hojas blancas para cada participante.

Lápices.

**VENTAJAS:** Valora el trabajo en grupo.

Ejercitan la memoria .

**LIMITACIONES:** No permite evaluaciones estructuradas.

Su función básica se encuentra en el área cognoscitiva.

La información sólo es de conceptos.

## A N E X O 4

## TECNICA: EL ESPEJO

DESCRIPCION: Los participantes, encontrándose frente a un espejo, definen características representativas de su personalidad interna y externa.

PROCEDIMIENTO: Creación de un ambiente propicio para la reflexión.

Coadyuvar el respeto, sinceridad y apertura hacia si mismos y hacia los demás.

Proponer un autoanálisis ayudados por cuestiones como las siguientes:

- 1.- ¿Qué me gusta de mí?
- 2.- ¿Qué me disgusta?
- 3.- ¿Cómo me gustaría ser?
- 4.- De las cosas que hago, ¿Cuáles me gustan más?
- 5.- ¿Qué me gusta de los demás?
- 6.- ¿Qué es lo más importante para mí?
- 7.- ¿Qué cosas hago bien?
- 8.- ¿Qué cosas hago mal?

Si el ambiente es propicio, que se comente ante los demás.

Contestar individualmente y es silencio.

No hay tiempo límite.

MATERIAL DIDACTICO: Cuestionario, de preferencia impreso.

RECOMENDACIONES: No presionar al participante.

Propiciar el respeto.

Quando se revisen los comentarios, formar un círculo con los participantes.

Que los participantes propongan y den sugerencias entre ellos mismos.

A N E X O 5  
LLUVIA DE IDEAS

**DESCRIPCION:** Consiste en la exposición y discusión de puntos de vista de un grupo de personas, tomando la participación en forma voluntaria.

**PROCEDIMIENTO:** El instructor plantea la pregunta o tema a discusión.

Cada participante que desee exponer su punto de vista, levanta la mano para pedir la palabra y realizar su exposición.

El instructor toma el papel de moderador y en algunas ocasiones expresa sus puntos de vista.

Al final de la discusión (Sin tiempo límite), el instructor hace un resumen de las ideas obtenidas y las conclusiones.

**MATERIAL DIDACTICO:** Participación oral.

**VENTAJAS:** Se conocen puntos de vista diferentes sobre un tema.

Motiva a la participación oral.

Se obtienen conclusiones en poco tiempo.

**RECOMENDACIONES:** El moderador debe tener siempre claro el tema a discusión,

El moderador debe agradecer y retroalimentar la participación de cada orador.

En ocasiones será necesario plantear preguntas de contestación fácil y rápida para estimular la participación.

Combinarla con otras técnicas.



## A N E X O 6

## TECNICA PHILLIPS 66

DESCRIPCION: Técnica centrada en el grupo. Consiste en dividir al grupo en equipos de 6, con el propósito de obtener conclusiones en un lapso de 6 minutos a partir de una información previamente dada.

PROCEDIMIENTO: Se plantea el problema, pregunta, etc.

Se divide el grupo en equipos de 6 personas.

Se nombrará en cada equipo a un moderador y un secretario que anotará las conclusiones.

Se pide a cada integrante del equipo que exponga su idea en un minuto, dándose un total de 6 minutos.

El secretario de cada equipo lee las conclusiones.

El instructor sintetiza las conclusiones y las escribe en el pizarrón para ser leídas por todos los equipos.

MATERIAL DIDACTICO: Tarjetas. Pizarrón. Láminas.

VENTAJAS: Permite obtener conclusiones en poco tiempo.

Permite la participación de todo el grupo.

Sintetiza la información.

Los costos son mínimos.

LIMITACIONES: No se utiliza para el área Psicomotriz.

RECOMENDACIONES: Alargue el tiempo cuando sea necesario.

No improvise las preguntas.

Deje que los grupos se integren libremente.

Cerciórese de que el grupo tenga la información previa.

A N E X O 7  
VENTANA DE JOHARI

DESCRIPCION: Dinámica grupal, consistente en conocerse individualmente, con el concepto que se tiene de sí mismo y el que los demás tienen de uno. Basado en la teoría de Joe Luft y Harry Ingham (1956).

PROCEDIMIENTO: En una hoja en blanco, doblada por la mitad de manera vertical, dividirla en dos partes, escribir en una: "Yo creo que soy" y en la otra: "Los demás creen que soy".  
En la parte de "Yo creo que soy", describirse plenamente, con confianza y con profundidad. Durante 15 minutos.  
Pegar la hoja en su espalda, con la cara de "Los demás creen que soy". Todos los participantes se pondrán de pie y caminarán por el salón. Todos los participantes escribirán sobre la espalda de todos una pequeña descripción de la personalidad del compañero portador de la hoja.  
La dinámica termina hasta que todos tienen un comentario de cada participante.  
Cada uno debe revisar y reflexionar individualmente los comentarios de su hoja.

MATERIAL DIDACTICO: Hojas blancas.  
Alfileres.

RECOMENDACIONES: Es importante que todos los participantes tengan el mismo tipo de bolígrafo o lápiz, para que quede en el anonimato el autor de los comentarios.  
Si algún participante lo desea puede hacer alguna aclaración al final de la dinámica.

A N E X O 8  
FIGURAS DIFUSAS

PROCEDIMIENTO: Formar parejas. Colocarse sentadas espalda con espalda.

Un integrante de la pareja debe dictar al otro una figura que fue dada anteriormente por el instructor sin ser vista por la otra pareja. Debe ser una figura no muy simple, pero tampoco muy difícil, puede ser la que se presenta anexa (8-A).

No existe límite de tiempo. Pueden dialogar pero sin señas, ni voltear. Cotejar los resultados al término de la misma y analizar el proceso de la comunicación.

MATERIAL DIDACTICO: La mitad de los participantes tendrán una figura difusa.

La otra mitad tendrán hojas blancas y lápiz.

VENTAJAS: Participa todo el grupo.

Puede ser de integración para el grupo o de pareja.

Se obtienen diferentes puntos de vista.

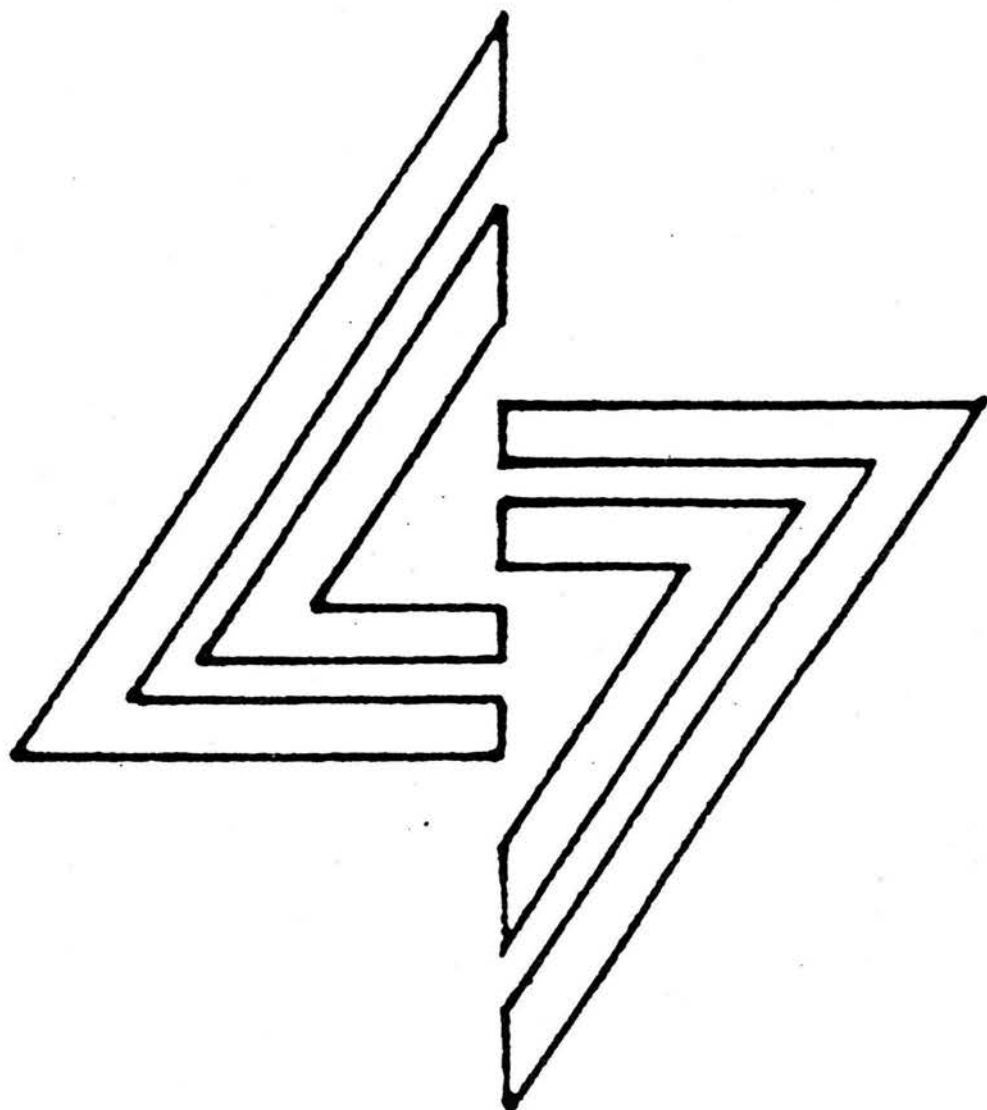
Se conocen las barreras de la comunicación.

RECOMENDACIONES: Preferentemente las parejas deben sentarse alejadas unas de —  
otras.

Evitar que los receptores vean la figura, por ningún motivo.

Para analizar el proceso de la comunicación es necesario que recuerden el diálogo que tenían durante el dictado.

## ANEXO 8A



## A N E X O 9

## LA FAMILIA PEREZ

DESCRIPCION: Cinco voluntarios salen del salón, en tanto que el resto dentro, -  
forman un círculo con la vista hacia el centro, quienes a la entrada de cada uno de los voluntarios imitan todo lo que diga o haga.

PROCEDIMIENTO: Solicitar a cinco voluntarios, de preferencia los más introvertidos, que abandonen el salón por unos instantes.

Solicitar a los integrantes del grupo, formar un círculo y permanecer de pie.

Indicarles que cuando llame y entre uno de los voluntarios al centro del círculo, permanezcan en éste de pie.

Indicarles que cuando llame y entre uno de los voluntarios al círculo, imitarán cuanto diga o haga, después de que el conductor lo presente al grupo diciéndole: "Esta es la familia Pérez", él seguramente dirá "mucho gusto" y a partir de eso se inicia propiamente la técnica.

Después de un lapso de 2 ó 3 minutos, pasará otro y así sucesivamente.

La técnica concluye al pasar el último de los voluntarios.

MATERIAL DIDACTICO: Recurso humano.

RECOMENDACIONES: Solicite e invite a todos los no voluntarios a imitar todo cuanto haga y diga el visitante.

Pueden retroalimentar al voluntario de diferentes formas, abucheando, sonriendo, atendiendo o llorando.

## A N E X O 10

## LOS ROMPECABEZAS

DESCRIPCION: Dinámica de grupo, consistente en el armado de rompecabezas, para observar comunicación, liderazgo, toma de decisiones, cooperación.

PROCEDIMIENTO: Distribuir a los participantes en subgrupos de cinco personas --- dispuestas en círculo.

Entregar a cada persona un sobre con partes del rompecabezas, pero - mezcladas, de manera que ninguna persona lo reciba completo.

Se debe dar a todos y cada uno la consigna: "Tiene que armarlos en - silencio. Nadie podrá pedir a los compañeros partes que le hagan falte, pero sí podrán ofrecerles las que crean que les sirven o que les sobren".

MATERIAL DIDACTICO: Un rompecabezas por cada participante, pueden ser muy simples, por ejemplo, recortes de cartoncillo que ensamblados formen una figura geométrica.

Sobres blancos.

VENTAJAS: Se adapta a grupos grandes.

Permite conocer la estructura del grupo.

Puede ser utilizada para integración de equipos.

## A N E X O 11

## TECNICA INFORMATICA

DESCRIPCION: Los participantes numerados del uno en adelante, reciben sobres, los cuales contiene temas de Higiene, para ser expuestos ante los demás.

PROCEDIMIENTO: Preparar tantos sobres como participantes haya en el grupo, conteniendo temas sobre higiene, no importa se repitan. Colocarlos en una caja o tarjetero, para que cada participante elija uno. Cada tema será expuesto por uno o dos participantes, sin decir de qué se está hablando. Tanto el alumno que realiza la exposición, como el que adivina el tema, ganan un punto. Si algún participante no sabe exponer el tema, pierde un punto. Gana quien tiene más puntos.

MATERIAL DIDACTICO: Sobres, tarjetero.

RECOMENDACIONES: Utilice un registro para tabular los puntajes. Prepare sobres de reserva.

A N E X O 12  
EJERCICIO DE RELAJACION

DESCRIPCION: Ejercicio utilizado en terapias para relajar al individuo, puede ser utilizado en forma individual o grupal, en absoluto silencio, para escuchar la voz del terapeuta o expositor.

PROCEDIMIENTO: El participante deberá colocarse lo más cómodo posible, con ropa olgada y preferentemente acostado.

En absoluto silencio y preferentemente con luz tenue u obscuro, el expositor da las siguientes indicaciones:

- a) "Cierren sus ojos, respiren profundamente... traten de concentrarse totalmente en lo que les pida"
- b) "Inhalen profundamente en 5 tiempos, lo van a hacer poco a poco, llenen todo lo que puedan sus pulmones de aire, empezamos 1, 2, 3, 4 y 5, exhalen." (Repetir la misma orden 5 veces).
- c) "Vamos a relajar todo nuestro cuerpo, empezaremos con los músculos de los ojos".
- d) "Aprieten fuertemente los músculos de los ojos, en 5 tiempos, - aprieten lo más que puedan, empezamos, 1, 2, 3, 4, y 5; relajen. sientan cómo se contraen los músculos y posteriormente, el grado de relajación que alcanzan" (Repetir el mismo ejercicio 3 veces)  
Realizar el ejercicio d, con mejillas, labios, cara, garganta, manos, brazos, pecho, estómago, glúteos, pies, piernas y todo el cuerpo.

Repetir el ejercicio b

- e) "Nos vamos a trasladar con su pensamiento al lugar más bonito y tranquilo que hayan visto, aquel que nos dejó una experiencia agradable. Piensen en ese lugar, imaginen el piso en el que están acostados, vean el cielo, imaginen el ambiente que hay a su alrededor, el olor del aire que están respirando, cómo se siente su cuerpo ante ese clima y los sonidos que están escuchando."

"Van a permanecer ahí durante algún tiempo, disfrútenlo" (5 minutos).

- g) "Es tiempo de regresar al lugar de donde venimos" (empezar a recrear la realidad poco a poco, prender las luces).

- h) " Contaré hasta 10 y poco a poco abrirán los ojos y se incorporarán a la realidad: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, y 10".



## A N E X O 13

## MI MEJOR CONFLICTO

DESCRIPCION: Enfrentamiento entre parejas, basadas en técnicas para solucionar conflictos, con el fin de solucionar los existentes.

PROCEDIMIENTO: Cada participante elegirá a la persona, con quien tenga algún - problema o lo haya tenido. Formar las parejas.  
Hablar durante cinco o seis minutos sobre el problema con su pareja, con la condición de que uno de los dos permanecerá callado.  
Pasado el tiempo, invertir los papeles.  
Por último, analizar la experiencia y poner soluciones a su problema, centrados en las técnicas para solucionar conflictos.

MATERIAL DIDACTICO: Disposición de los participantes a enfrentar sus conflictos.

RECOMENDACIONES: Si es necesario el instructor debe actuar como mediador entre ambas partes.  
No presionar al participante.  
Alargue el tiempo cuando sea necesario.  
Si los participantes lo solicitan, pueden realizar el ejercicio con otra pareja.  
Debe darse la dinámica en un clima de gran respeto.

## A N E X O 1 4

## ESCALA DE VALORES

Escriba en una escala de 5 a 10 ,(siendo el 10 el valor que más resalte en su personalidad) la calificación para cada uno de sus valores.

- ( ) AMISTAD Llega a tener con algunas personas que ya conoce, entrevistas periódicas personales a causa de una simpatía mutua, interesándose ambas por la persona del otro y por su mejora.
- ( ) CONFIANZA Cree razonablemente en el éxito de sus propios esfuerzos y de los demás para alcanzar el bien o para superar algún mal.
- ( ) HUMILDAD Reconoce sus propias insuficiencias, sus cualidades y capacidades y las aprovecha sin llamar la atención ni requerir el aplauso ajeno.
- ( ) JUSTICIA Se esfuerza continuamente para dar a los demás lo que les es debido de acuerdo al cumplimiento de sus deberes y de acuerdo con sus derechos.
- ( ) OBEDIENCIA Acepta, asumiendo como decisiones propias, las de quien tiene y ejerce la autoridad, con tal de que no se opongan a la justicia.
- ( ) OPTIMISMO Distingue en primer lugar lo que es positivo en sí y a continuación las dificultades; confía razonablemente en sus propias posibilidades y en la ayuda que le puedan prestar los demás.
- ( ) PERSEVERANCIA Una vez tomada una decisión, lleva a cabo las actividades necesarias para alcanzar lo decidido.
- ( ) RESPONSABILIDAD Asume las consecuencias de sus actos intencionados, de tal modo que los demás queden beneficiados o por lo menos no perjudicados.
- ( ) SINCERIDAD Manifiesta a la persona adecuada lo que ha hecho, lo que ha visto, lo que piensa, lo que siente, etc. con claridad.

A N E X O 15  
RASGOS DE MI PERSONALIDAD

Llene las columnas 1 y 2, usando las siguientes claves:

M = MUCHO  
R = REGULAR  
P = POCO  
N = NADA O CASI NADA

	REALES	DESEADOS		REALES	DESEADOS
ACTIVO			GRACIOSO		
ADAPTABLE			IDEALISTA		
AFECTUOSO			INDIVIDUALISTA		
ALEGRE			INQUIETO		
AMABLE			INTELIGENTE		
AMBICIOSO			MADURO		
AHORRATIVO			ORDENADO		
ARTISTICO			PACIENTE		
AUDAZ			RESPONSABLE		
AUTOCOMPASIVO			SEGURO		
ASTUTO			SENTIMENTAL		
COMPRESIVO			SERENO		
CONFUNDIDO			SERIO		
DINAMICO			SERVICIAL		
DISTRAIDO			SEXUAL		
EXIGENTE			TENAZ		
EXTROVERTIDO			TOLERANTE		
FRANCO			TRABAJADOR		

Explicar las respuestas a cada uno de los compañeros que lo conozcan y preguntar si está de acuerdo o no con las respuestas.

## A N E X O 16

## MI TRABAJO SIGNIFICA PARA MI

Pensando en la realidad del trabajo que actualmente desempeña, califíquese en una escala del 5 al 10, lo siguiente.

- ( ) Independencia Psicológica.
- ( ) Experiencia Profesional.
- ( ) Foro para expresarme y manifestar lo mejor de mi.
- ( ) Satisfacción de ser útil.
- ( ) Sentido de la dignidad personal.
- ( ) Relaciones valiosas.
- ( ) Integración comunitaria agradable y estimulante.
- ( ) Participación en el devenir social de mi país.
- ( ) Autodescubrimiento y autoestima.
- ( ) Ubicación social.
- ( ) Estructuración del tiempo.
- ( ) Independencia económica.

A N E X O 17  
EVALUACION DE LA COMUNICACION

- 1.- Estoy convencido de que en el trabajo no soy una isla, sino que tengo necesidad de comunicarme genuinamente con mis compañeros y compañeras y con el personal de otros niveles. ¿Cómo se manifiesta mi convicción? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.- ¿trato de conocerme a mí mismo y valorarme con sentido realista para fomentar así la comunicación con los demás, según mi índole y mis capacidades? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3.- ¿Me interesa conocer y comprender mejor a mis compañeros de trabajo?, ¿Cuánto?, ¿Qué hago para lograrlo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.- Cuando yo soy el emisor ¿Sé bien lo que quiero decir a cada persona y procuro ser claro en mi expresión, acentuando los aspectos más importantes del mensaje?, ¿Busco la retroinformación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.- Si soy el receptor, ¿Sé escuchar lo que el otro me dice y lo hago con atención, sin adelantarme a su mensaje?, ¿Acostumbro dar retroinformación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 6.- Si sé que mi modo de ser no ha hecho muy exitosa mi comunicación, ¿Hago esfuerzos por quitar las barreras que la estorban, como por ejemplo, el mal carácter o sentimientos desfavorables hacia ciertas personas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.- Sabiendo que lo que me comunican requiere interpretación y criterio personales, ¿Qué es lo que me guía: mis sentimientos y mi conveniencia o las intenciones de quien envía el mensaje, hasta dónde puedo conocerlos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 8.- ¿Hasta qué punto me interesa lo que les sucede a los demás?, ¿cuántas veces he tratado de ayudarles por auténtico espíritu de servicio? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 9.- ¿Qué puedo hacer para dar lo mejor de mí en mi ambiente laboral?, ¿Qué haré? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A N E X O 18  
GRUPO PRODUCTIVO

Evaluar en una escala de 5 a 10 las características que presenta su grupo de trabajo, según lo siguiente:

- ( ) Alta orientación a la tarea, como resultado de una intensa motivación de todos sus miembros.
- ( ) Amplia participación de todos, no sólo en la ejecución, sino también en las deliberaciones.
- ( ) Intenso intercambio de ideas, opiniones e información.
- ( ) Tolerancia a las diferencias de caracteres entre compañeros y del desacuerdo de opiniones.
- ( ) Apertura de todos y cada uno a la crítica constructiva.
- ( ) Toma de decisiones por consenso más que por imposición.
- ( ) Clima general libre, relajado y espontáneo, sin negar la disciplina.
- ( ) Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros, no sólo como miembros del grupo y como seres productivos, sino como personas.
- ( ) Ausencia de agendas ocultas.
- ( ) Ausencia del dominio de una figura de poder y presencia de formas de liderazgo compartido y móvil.

## A N E X O 19

## HIGIENE Y SEGURIDAD EN LAS RELACIONES HUMANAS

- 1.- ¿Existe alguna carencia o algún problema que afecte el desarrollo de su salud dentro de su trabajo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.- ¿Qué soluciones propondría si los hubiera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3.- De los hábitos de higiene de los compañeros que ya conoce, ¿Cuáles cree que son inconvenientes, ya sea para ellos, como para las personas que les rodean? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.- Qué medidas de seguridad puede proponer a su empresa, con el objeto de preservar su salud y la de sus compañeros? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.- ¿Cómo cree que se relacionan la Higiene y Seguridad con las Relaciones Humanas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A N E X O 20  
PERFIL DE MI STRESS

Subraye la respuesta correcta.

- 1.- Tengo problemas para dormirme (alguna forma de insomnio).  
a) Casi nunca.      b) a veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.
- 2.- Suelo andar agitado y me cuesta trabajo relajarme.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.
- 3.- Soy irritable y me enojo mucho cuando las cosas no salen a mi gusto.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.
- 4.- Me cuesta trabajo concentrarme.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.
- 5.- Encuentro muy poco interés en las actividades recreativas.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.
- 6.- Tengo periodos prolongados de exceso de fatiga.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.
- 7.- Tiendo a inquietarme por cosas que con mi preocupación en nada se arreglan.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.
- 8.- Mi trabajo afecta desfavorablemente a mi salud.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) muy frecuente.
- 9.- Me fijo para mis actividades plazos casi imposibles, y me empeño en mantenerlos a toda costa.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.
- 10.- Trabajo más de la cuenta y más allá de mis horas de trabajo.  
a) Casi nunca.      b) A veces.      c) Con frecuencia.      d) Muy frecuente.



**CUESTIONARIO DE EVALUACION**

1.- Escriba algunos comentarios breves sobre su reacción a este curso.

---

---

---

2.- ¿Cuál fue el tema más significativo para usted y porqué?

---

---

---

3.- A través de este curso aprendió..

---

---

---

4.- ¿A cambiado la manera de ver su situación en la vida o en el trabajo durante la experiencia de este curso?

---

---

---

5.- ¿ Qué acciones piensa llevar al cabo como resultado del curso ? ¿ Cuándo ?

---

---

---

6.- Comentarios sobre la claridad y utilidad que tuvo para usted el material utilizado.

---

---

---

7.- Comentarios sobre la efectividad del instructor.

---

---

---

8.- ¿ Qué temas le gustaría se integraran al curso ?

---

---

---

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA OPINION.