

132  
2es,  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CAMBIO DE ACTITUD : UNA ALTERNATIVA DE  
MEJORA EN OPERADORES DE UNA  
EMPRESA DE TRASLADO DE VALORES

## REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :

HUERTA GONZALEZ, IXAMAYO

DIRECTOR : J. FELIPE URIBE PRADO



México, D.F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

259338



## **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 está 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.

# AGRADECIMIENTOS

A ti mamá, por el esfuerzo de tus manos, por darme el pan que era tu pan, por cambiar tus zapatos por mi cuaderno, y por darme tu vestido para el mío, muchas gracias, pero sobre todo por la luz de vida que me diste.

A ti Fer, Juan y tío Pepé les agradezco todo el apoyo que con mucho amor siempre me han brindado.

A ti papá, por escucharme con interés y respeto, y brindarme expresiones de ánimo, muchas gracias.

Pablo, gracias por compartir conmigo tu espacio, tu tiempo y tu energía de lucha diaria, así como por tu apoyo incondicional y el amor que me brindaste para concluir este ciclo.

Gracias a todos mis amigos, amigas y profesores por sus sugerencias y comentarios, en especial a ti Felipe Uribe por tu paciencia, comprensión y palabras de aliento.

# INDICE

	Págs.
Introducción	1
Capítulo 1	3
Capítulo 2	15
Capítulo 3	31
Capítulo 4	49
Capítulo 5	59
Capítulo 6	65
Bibliografía	69
Anexos	

# INTRODUCCION

El final del milenio muestra mayor apertura y diversificación comercial, así como una competencia general que ha generado el surgimiento de alianzas socio-políticas-culturales, entre otras; nuestro país como muchos otros se encuentra dentro de este proceso de globalización, y por consecuencias las empresas nacionales se modernizan tecnológicamente, recurriendo a modelos o esquemas como la planeación estratégica y reingeniería en el marco de su filosofía empresarial. En dicho entorno adquiere relevancia la optimización del elemento más importante de todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan: El recurso humano.

Por ello, la capacitación tiene como objetivos generar los procesos de cambio necesarios, adicionar conocimientos, desarrollar habilidades, reformar valores y modificar actitudes para el cumplimiento de las metas empresariales. Sin embargo, para que la capacitación sea productiva debe ser congruente con las necesidades de desarrollo del empleado, además de estar vinculada a la vida y a los intereses personales, para que participen, opinen y apliquen en su desempeño y vida diaria el contenido de la misma.

La optimización de los recursos humanos demanda un conocimiento y comprensión cabal de sus intereses, necesidades, aptitudes, creencias y valores, es decir centrar la fuerza de la organización en el desarrollo de la calidad de las personas. Se requiere establecer la premisa de que el logro de los objetivos de calidad y productividad de las empresas se adquiere a través del respeto entre sus colaboradores, la dignificación laboral y el fomento de valores superiores armónicos con la capacidad humana, de tal manera que los empleados proyecten a plenitud sus potencialidades.

Por lo citado anteriormente y de mi experiencia dentro del área de recursos humanos, considero una necesidad fundamental de capacitación el incurrir sobre las actitudes del empleado, ya que este es "el cristal con el que se miran las cosas" así como una parte importante de la motivación y el generador de "un saludable ambiente laboral", ya que las actitudes a diferencia de los valores son poco estables por lo que están expuestos a su maleabilidad por las influencias del entorno.

En el presente reporte laboral retomo este tema como el origen de situaciones conflictivas entre compañeros de trabajo, clientes y público en general en operadores de ruta y mandos medios de una empresa dedicada a traslado y proceso de valores; describiendo

para una mejor lectura y comprensión del trabajo en el capítulo 1 las etapas o escuelas que a través del tiempo han contribuido a formar la psicología laboral que hoy por hoy conocemos; en el capítulo 2 menciono la importancia del área de recursos humanos dentro de una organización acentuando el papel que juega tanto el Desarrollo Organizacional como la Capacitación en sus diferentes etapas del proceso; en el capítulo 3 me refiero a las actitudes y sus estudios, profundizando en la Teoría de la Acción Razonada, así mismo describo una propuesta para implementarla en el proceso de capacitación; en el capítulo 4, describo el procedimiento empleado en la capacitación impartida tanto a los operadores de ruta como a los mandos medios, en el capítulo 5 indico los resultados obtenidos en dicho estudio, y por último en el capítulo 6 llevo a cabo una discusión del trabajo realizado así como una conclusión y sugerencias para capacitar al personal, apoyándonos en la T.A.R., la cual ha demostrado su eficiencia y eficacia en capacitar al personal en cuanto al cambio de actitudes se refiere.

# CAPITULO UNO

La Psicología ha sufrido cambios muy drásticos desde que se considera como tal hasta la actualidad, influenciada por la filosofía, neurología y física, entre otras disciplinas, la psicología ha adoptado diferentes corrientes o escuelas que han dado origen a la ciencia que actualmente se encarga de medir, explicar y algunas veces cambiar el comportamiento humano y de otros animales.

La Psicología Industrial, como hoy la conocemos ha tenido aportaciones de la sociología, antropología, política y estadística. Los primeros psicólogos industriales se ocupaban de problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relacionados a las condiciones de trabajo que pudiera impedir el desarrollo eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

## *EL SURGIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA EN EL MEDIO LABORAL*

A continuación se mencionará de manera mas especifica el desarrollo de la psicología industrial, así como las principales teorías que hasta la fecha se sustentan.

Etimológicamente la palabra PSICOLOGÍA se deriva de las raíces griegas Psique: Mente o Alma y Logos: conocimiento o estudio; y operacionalmente se define como el estudio científico del comportamiento de los organismos, sus objetivos son describir, entender, predecir y controlar la conducta (Conn, 1986)

La psicología, no es la excepción, al igual que otras ciencias y disciplinas ha sufrido cambios radicales desde sus orígenes, para comprenderla se realizará una breve reseña histórica de la evolución que ha tenido hasta llegar a la psicología industrial que hoy conocemos.

Según Coon (1986) el desarrollo de la psicología comienza con R. Descartes (1596-1650), quien intenta independizar la psicología de la filosofía, introduciendo la idea de que existe

una dualidad entre alma y cuerpo, lo que le permite desarrollar una teoría del conocimiento que considera la razón como única fuente del saber divino. Mas tarde Tomas Hobbes (1588-1679), en el siglo XVII presenta su esquema mecanicista, en donde propone que la conducta es consecuente de un antecedente (un estímulo), dichas fundamentaciones lo llevó a enfrentarse con problemas de tipo neurológico. Sin embargo, mas tarde David Hartley (1705-1757), propuso un mecanismo mas flexible, introduciendo el concepto de plasticidad, categoría del sistema nervioso que explicaba el paso de una vibración a uno y a otro nervio, considerando la asociación como el gran principio de una vida mental, estos hallazgos dan pie a darle un gran valor a la psicofísica, ya que tiene como objetivo medir, independientemente de todo un concepto neurológico, las propiedades del alma (sensaciones), para dichos estudios se considera como principal representante Lord Kelvin (1884).

## **ESTRUCTURALISMO**

En 1868, Wilhelm Wundt (1832-1920) fundó en la Universidad de Leipzig, el primer laboratorio para prácticas de psicología, de ahí que se le conoce como el padre de la Psicología, investigo conceptos como la voluntad, la percepción, las sensaciones, etc., siendo el primero en introducir métodos para la medición de fenómenos psíquicos. En dicha universidad se formaron los pioneros de la psicología experimental como los estadounidenses Granville Stanley Hall (1860-1944), Hugo Münsterberg (1863-1916), de origen alemán, el francés Bourdon, los belgas Thiery y Michotte, los alemanes Crespelin, Oswald Kulpe (1862-1915), Meumann, Scripture, Angeel Titchener, de origen inglés, así como Warren, Stratton, Judd y Charles Edward Spearman (1863-1945). Los intereses de Wundt fueron evolucionando de la filosofía a la psicología, la cual se basó en un método introspectivo, que procede por inducción el partir por dos medios, la experimentación y la historia de los pueblos. Dicho método no se contrapone a la psicología experimental, ya que se lleva un registro de lo que el sujeto hacía o decía, estructurando de esta forma las pautas para dar a la psicología un nuevo giro en donde lo que se pretendía era describir la estructura de la experiencia sensorial, analizándola en sus diversos elementos. Dado el carácter experimental de la nueva ciencia, surge la necesidad de contar con aparatos para tener mayor precisión en los resultados y registros, Wundt contribuyó con el



taquistoscopio, así como con una serie de libros e investigaciones que concluyeron "Que los procesos mentales superiores escapan al método experimental, teniendo como alternativa el método histórico" (Coon, 1986).

## **FUNCIONALISMO**

Se llama psicología funcionalista a una psicología que intenta dar respuesta exacta y sistemática a las preguntas ¿Qué hacen los hombres? y ¿Por qué lo hacen? La fuerza original del funcionalismo provino en parte de su oposición al estructuralismo (Citado en Marx, 1929).

William James (1842-1910) fue el principal antecedente norteamericano del funcionalismo, contribuyó al crecimiento y desarrollo de la Psicología mediante su capacidad para sintetizar principios psicológicos y para hacer sagaces conjeturas intuitivas que llenaban muchos huecos en el conocimiento psicológico (Citado en Marx, 1929).

James se contrapone a los estudios realizados por Wundt, ya que los consideraba muy detallistas y alejados de la realidad. Afirma que la conducta y la mente del hombre deben tener una función que justifique su supervivencia, enfatiza la finalidad de la consciencia y adapta una posición dualista, su primera aportación fue la tentativa de una aplicación práctica y concreta de la psicología a los problemas educativos (Cohen, 1971).

A través de sus estudios James, concluye que:

1. Las características de la conciencia, que son estudiadas solamente por la psicología, son personales e individuales. Los procesos conscientes transitivos no son notados con tanta facilidad, pero son muy importantes, pensaba que todas las ideas que ingresan a la conciencia como transitivas, marginales en cuanto a la atención y a menudo evanescentes, y pueden o no pasar a la forma sustantiva, en la cual la idea tiene más estabilidad, más sustancia.
2. La conciencia debe tener alguna utilidad biológica, su función es hacer del hombre un animal mejor adaptado, capacitarlo para elegir. La elección consciente contrasta con el hábito, que se hace involuntario e inconsciente.
3. James, pensaba que la psicología debía estudiar las condiciones de la conciencia (la conciencia no podía considerarse aparte del cuerpo).

El funcionalismo se divide principalmente en tres etapas, cada una de ellas tiene representantes que aportaron valiosos conocimientos al desarrollo de la Psicología.

### **1a Etapa: Los pioneros:**

a) Granville Stanley Hall (1844-1924): el trabajo experimental de su disertación, versaba sobre las claves musculares en la percepción del espacio. Desarrollo nuevas áreas de la psicología comenzando por la psicología infantil (popularizando los cuestionarios como instrumentos de investigación), pasando por la psicología del adolescente y tomando por fin la psicología de la vejez; trabajo en la psicología educativa, sexual y religiosa.

b) James McKenn Cattell (1860-1944): Fue uno de los principales estudiantes norteamericanos que se doctoro en los laboratorios de Wundt, aplicando y promocionando pruebas psicológicas en 1890, antes de que apareciera la escuela de Binet -Simon, hecho de gran relevancia para el desarrollo del funcionalismo. En este año aparece por primera vez en la literatura psicológica el termino "test mental", en un artículo escrito por él. Realizo estudios sobre tiempos de reacción en relación a las diferencias individuales, a pesar de la actitud negativa de Wundt hacia este tipo de investigación. Utilizo también pruebas de tasa, de movimiento, velocidad al nombrar colores, amplitud de la memoria auditiva, etc. El análisis del proceso realizado por Cattell fue diferente al realizado por Wundt, pues diferían básicamente en el orden de los elementos del proceso: percepción del estímulo, apreciación y voluntad (Coon, 1986).

### **2a Etapa: Escuela formal:**

a) John Dewey (1859-1952), filósofo, educador y psicólogo, objetó el análisis del arco reflejo, que cortaba la conducta en unidades de estímulo y de respuesta separadas y por lo tanto suponía que los nervios sensoriales y motores que participaban en los reflejos actuaban de modo separado. Según el esquema del arco reflejo, la cadena conducta puede dividirse en: 1) componente afrente o sensorial, iniciando por el estímulo y mediatizado por los nervios sensoriales 2) un componente de control, o asociativo, mediatizado por la medula espinal y el cerebro, y 3) un componente oferente, o motor, mediatizado por los nervios motores y que culmina en una respuesta. Su contribución mejor conocida es el análisis del pensamiento en términos adaptativos, de resolución de problemas.

b) James Rowland Angell (1869-1949) informó que había amplias diferencias individuales en los tiempos de reacción entre los sujetos ingenuos, siendo en algunos de éstos más rápidos los tiempos sensoriales, pero que con la práctica continuada generalmente se hacían más rápidos los tiempos motores. Delineo tres concepciones distintas sobre la psicología funcionalista: 1) consideró el funcionalismo como una psicología de las operaciones mentales, por contraste con una psicología de los elementos mentales. 2) considero el funcionalismo como la psicología de las utilidades fundamentales de la conciencia y 3) la psicología de las relaciones psicofísicas.

### **3a Etapa: Desarrollo:**

a) Harvey Carr (1873-1954): Definía a la psicología como el estudio de la actividad mental, que a su vez es un término genérico para la conducta adaptativa, considerando al acto adaptativo como el concepto clave en la psicología, la cual implica tres fases esenciales: 1) un estímulo motivador 2) una situación sensorial y 3) Una respuesta que altera la situación para satisfacer las condiciones motivantes. Sostenía que la conciencia era una abstracción artificial, una rectificación infortunada e innecesaria, se supone que existe algo, cuando todo lo que existe en la realidad es un conjunto de procesos. A través de sus estudios postuló: 1) La conducta es intrínsecamente adaptativa e intencional 2) Todos los estímulos sensoriales afectan a la conducta 3) Toda actividad es iniciada por algún tipo de estímulo 4) Cada respuesta modifica la situación estimulante.

b) Robert Sessions Woodworth (1869-1962), acepta con mayor medida la introspección e incluso llega a defenderla. Rechaza tanto el estructuralismo como el conductismo en cuanto a sus posibilidades de proporcionar una metodología adecuada a la psicología. Insistió en considerar los eventos fisiológicos que subyacen a la motivación (escribió más extensamente sobre el substrato fisiológico de la conducta).

## **CONDUCTISMO**

Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936) gran fisiólogo ruso, estudio en términos de conexiones estímulo-respuesta. Sus experimentos sobre reflejos condicionados proporcionaron un carácter objetivo para la psicología. Pavlov abarco varios campos: aprendizaje, motivación, hábitos, sueños, entre otros, sus métodos dieron un giro a la psicología, que

en ese entonces era introspectiva, y se convirtieron en el elemento para métodos objetivos que posteriormente utilizaría el conductismo.

John B. Watson, alrededor de 1913 retoma estudios de Pavlov para descubrir que podía estudiar con mucha facilidad a los animales, observando la relación existente entre los estímulos y las respuestas de un animal ante los mismos.

Años mas tarde (1971), B. F. Skinner, basado en los hallazgos tanto de Pavlov como de Watson estudia también las relaciones entre estímulo y respuesta, aportando valiosos conocimientos sobre la memoria, el aprendizaje, el condicionamiento y la utilización eficaz de la recompensa y el castigo. La perspectiva asociacionista tuvo contribuciones tan válidas como las de Edward Lee Thordike (1874-1949), quien concebía a la psicología como el estudio de las conexiones entre estímulo y respuesta (Coon, 1986).

El conductismo, como nueva escuela psicológica, tiene en sus inicios los estudios de John B. Watson (1878-1958), quien inaugura la escuela del "behaviorismo" en 1913 con su artículo "La psicología como la ve el conductismo", adopta la metodología del reflejo condicionado utilizada por Pavlov. Introduce en general las siguientes ideas: piensa que el método introspectivo es inválido y que constituye un obstáculo para hacer de la psicología una ciencia, afirma que el objetivo de la psicología es predecir y controlar la conducta, negando rotundamente la existencia de la conciencia, fundamentándose en el principio del condicionamiento, a través del cual explica el aprendizaje. Estructura del aprendizaje mecanicista E - R.

Burrhus Frederick Skinner (1904-1990), pionero del conductismo, describe los hechos independientemente de cualquier marco teórico, sin interesarle en absoluto su explicación. Considera que existen dos tipo de conductas: respondiente y operante. Describe el aprendizaje en base a la triple relación de contingencia: estímulo / respuesta / reforzamiento. Le da un carácter de generalización a las leyes del aprendizaje cuanto a respuestas se refiere. Atribuye el fracaso de muchas investigaciones experimentales a las diferencias individuales y a los ineficaces procedimientos de control.

## **GESTALT**

La palabra alemana Gestalt significa, forma, configuración o totalidad. La escuela psicofisiológica de la Gestalt fue fundada por Max Wertheimer (1880 - 1943), siendo sus principales representantes de esta escuela el antiempirista Kurt Koffka (1886-1941), Wolfgang Kohler (1887-1967), y Kurt Lewin en los Estados Unidos. Este sistema psicológico maneja los principios explicativos de la vida mental en términos de las leyes de la organización: ley de la semejanza, exactitud, de la proximidad, del cierre y de la buena continuidad; leyes, que según esta escuela, son aplicables al aprendizaje y a la percepción. Varios autores han hecho crítica a esta teoría sobre su generalización extrema en cuanto a sus leyes y a la subjetividad de sus conceptos (Coon, 1986).

## **PSICOANÁLISIS**

Sigmund Freud (1856-1939) es el iniciador del psicoanálisis y de la teoría psicoanalítica, que se interesa por el funcionamiento mental normal y patológico. Se basa en el determinismo psíquico y desarrolla una teoría de la personalidad. Maneja conceptos como angustia (problema central de la enfermedad mental), el fenómeno de la regresión, la proyección, la frustración, fijación, catexia, pulsión, entre otros. Las estructuras mentales a las que hace alusión en su teoría son: el id (ello), el ego (yo) y el super ego (super yo). Realiza además estudios sobre sueños, la asociación libre, la infancia, etc. Esta teoría es importante en relación a la psicología industrial, ya que sirvió de marco teórico para la elaboración de pruebas de la personalidad que se han venido utilizando en la selección de personal, y que constituye el fundamento de las pruebas proyectivas (Cueli, 1986).

## **HUMANISMO**

También es conocida como la tercera fuerza (la primera es el psicoanálisis y la segunda el conductismo). Sus principales representantes son Carl Rogers y Abraham Maslow, quienes trataron de contrarrestar la negatividad que percibían en el conductismo, en

donde el ser humano es controlado por el ambiente y el psicoanálisis, en donde la personalidad esta regida por fuerzas inconscientes. Sin embargo, esta teoría acepta que el pasado afecta la personalidad, pero conceden mayor importancia al libre albedrío, es decir, a la capacidad humana de elegir y tomar decisiones .

El objetivo principal de esta corriente es la resolución de los problemas humanos, por lo que muestran poco interés en la investigación con animales o estudios sobre el comportamiento realizados en laboratorio, en cambio resaltan los factores subjetivos tales como la imagen personal, la autoevaluación, el marco referencial individual y la realización de personal, esta última identificada por Maslow, lo cual consiste en desarrollar completamente las propias potencialidades, lograr una vida plena y significativa y conseguir ser la mejor persona posible (Cohen, 1971).

## **COGNOCITIVISMO**

Se centra en la percepción, el pensamiento, el lenguaje, la resolución de problemas y la creatividad, este método es un tanto más flexible pues muchas corrientes de pensamiento tradicionales han cedido el paso a una mezcla de ideas provenientes de dos o mas perspectivas, sin embargo también se exige que sea validada empíricamente. Los principios mas valiosos de la psicología generalmente son los que han superado esta prueba, sin embargo la ciencia y la intuición, la creatividad y la disciplina, la perspicacia y la observación ocupan un lugar muy importante en la psicología moderna (Cohen, 1971).

## **OTROS AUTORES QUE APORTARON AL DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA**

Ernst Weber (1795-1878) en Leipzig, Alemania, se inicia la psicología aplicada (procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencia proporcionados por la psicología). En sus trabajos realiza estudios relativos a las primeras cuantificaciones de los estímulos y las sensaciones, llegando a distinguir para el tacto tres tipos diferentes de sensaciones: temperatura, presión y localización, construyendo un aparato para medir la sensibilidad diferencial, concepto que adquiere

mayor auge entre 1834 y 1846, ofreciendo las bases para el inicio de la psicofísica, que funda el físico Gustav Theodor Fechner en 1860, quien fue alumno de Weber y continua los estudios efectuados por este, perfeccionando la ley que establece "A mayor estímulo, mayor sensibilidad, guardando una razón directa con la proporcionalidad" convirtiéndose ahora en la ley de Weber - Fechner, que estipula que (si el estímulo crece en progresión geométrica, la sensación crece en progresión aritmética logro cuantificar de forma indirecta los fenómenos psíquicos, interesado en medir de forma mas precisa los umbrales diferenciales. Desarrolló tres métodos de medición para las investigaciones de percepción: método de límites, método del estímulo constante y método de ajuste o de reproducción. Otro fue el psicólogo frances Alfred Binet (1857 - 1911), quien creo en 1904 el primer "test" para medir la inteligencia del ser humano, más tarde en colaboración de Theodore Simon (1863 - 1962), publicó su primera escala de medición de la inteligencia general para niños, que fue revisada en 1908 y por último en 1911. Binet consideraba que para hacer la medición de la inteligencia era necesario tomar en consideración los procesos mentales superiores, siendo a su criterio los componentes mas importantes de la inteligencia: la atención, la adaptabilidad y el juicio adecuado (Coon, 1986).

## **PSICOLOGÍA LABORAL**

Dessler (1996), menciona que en el año de 1903, Scott publicó un libro, en donde por primera vez se menciona la aplicación de la psicología al área de los negocios; durante los siguientes 10 años escribió diferentes obras refiriéndose tanto a la publicidad como a los negocios. Algunos de sus libros consistían en el análisis y críticas de la obras de Harlow Gale, David Starch y Hugo Münsterberg, psicólogos contemporáneos. Sin embargo, es a Münsterberg a quien se le concede el honor de ser el primer psicólogo industrial, ya que fue quien inicio el estudio de aptitudes individuales, estableciendo una serie de pruebas que se utilizaron en la selección de conductores de tranvías para disminuir el número elevado de accidentes, posteriormente utilizó pruebas para seleccionar oficiales de marina mercante, ya que algunos expertos pensaban que la crisis psicológica sufrida por los oficiales del Titanic habían influido de manera importante en el hundimiento de dicho barco, y para evitar sucesos similares era necesario seleccionar en base a aptitudes. En 1913, Münsterberg publicó su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, donde analiza los

métodos de la ciencia pura y los de la aplicada, incluyendo temas como son el aprendizaje, ajuste a condiciones físicas, economía de movimientos, fatiga, compraventa y monotonía. En otros países investigadores contemporáneos a Münsterberg realizaban estudios de selección: en Francia, Jean M. Lahy (1905), Camus y Nepper (1915), Woede y Piorkowski en Alemania, y Frank Parsons en Estados Unidos. Uno de los factores que aceleró el crecimiento de la selección, fue la primera Guerra Mundial, ya que los países deseaban seleccionar adecuadamente a sus oficiales militares. En esta época entre los años de 1914 y 1918, la psicología adquirió una gran importancia en la práctica; el suministro de mano de obra se vio interrumpido y las necesidades de potencial humano para la agricultura, industria y servicios militares elevaron notablemente; todo trabajador físicamente capaz tenía una gran demanda. La selección de las personas adecuadas dio como consecuencia la aplicación de métodos psicotécnicos.

En este período el industrial francés, Henry Fayol, considerado como el padre de la organización moderna, reconoció los esfuerzos del trabajo en la industria y dio mayor importancia a los niveles superiores, gerenciales y directivos, formulando una teoría en la que define la dirección directa, en donde una vez constituido grupo social, debe de encontrarse la forma adecuada de hacerlo funcionar. Ya en la Segunda Guerra Mundial, casi todos los países contaban con psicólogos y psicómetras para este fin. Por eso a partir del diseño de pruebas de selección, entro la psicología al terreno de la industria, considerando las diferencias de los individuos en cuanto a aptitudes, conocimientos, capacidades, intereses, inteligencia y personalidad; el objetivo era, por lo tanto detectar en los individuos dichas diferencias para seleccionar a los mejores en beneficios de la industria. Esta idea seguía un objetivo principal: buscar la mayor eficiencia, considerando que ciertas actividades no son naturales por ir en contra de la constitución física del hombre, y que cualquier cambio en la tarea que la hiciera adaptarse mejor al organismo humano, incrementaría la productividad de los trabajadores en ella. A partir de esta idea comenzaron a desarrollarse los estudios de tiempos y movimientos para incrementar la producción economizando el gasto de energía humana, es decir, se determinaba la forma más eficiente de ejecutar una operación determinada mediante la fragmentación simple del trabajo en operaciones sucesivas y posteriormente se integraron el tiempo y los movimientos de la tarea, realizándose un análisis en conjunto. Un hombre importante para la realización de estos estudios fue Frederick Winslow Taylor (1857-1917), llamado el padre de la administración científica, quien realizó sus estudios en Estados Unidos,



descubriendo deficiencias en el modo tradicional de hacer las cosas, tanto en las actividades cotidianas como en las industriales. Además, encontró que los empresarios poseían una idea clara de lo que podía producir una máquina, sin embargo no conocían realmente el nivel de eficiencia de sus empleados. Los estudios que realizó contribuyeron a elevar la eficiencia y la producción de cada trabajador sin incrementar el gasto de energía. Utilizando el estudio de tiempos y movimientos y el pago con incentivos primarios logró el incremento sobre todo de tareas repetitivas y de gran participación física. La idea principal era la de asemejar lo más posible al hombre a las máquinas para ahorrar tiempo y aumentar la productividad. Postuló tres principios básicos: a) seleccionar a los mejores hombres b) instruirlos en métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo y c) conceder incentivos en formas de salarios más altos a los mejores trabajadores. Taylor fue el iniciador del análisis de puestos, ya que necesariamente tenían que determinarse las tareas que requerían para desempeñarlos. Entre 1916 y 1921, se llevaron a cabo diversos estudios en campos específicos de aplicación de la psicología como son la psicología personal, vocacional, de la publicidad e industrial.

Douglas McGregor uno de los psicólogos más influyentes del conductismo en la Teoría de las Organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de la administración; basadas en ciertas suposiciones de la naturaleza humana.

Se preocupó por comparar dos estilos opuestos y antagónicos de administrar de un lado, un estilo basado en la Teoría Tradicional: excesivamente mecanicista y pragmática, a la que llamó Teoría X, y por otro lado, un estilo basado en las concepciones modernas respecto del comportamiento humano, llamada Teoría Y.

Propone un rediseño del trabajo, para empezar a tomar la posición de que una organización "saludable" es aquella que es capaz de alcanzar sus propios objetivos básicos, define sus metas y planea estrategias para vencer obstáculos (Morales, 1992).

## **TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG**

Su teoría de dos factores trata de explicar el comportamiento de las personas en situación de trabajo: 1) Factores Higiénicos o extrínsecos, se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones en las cuales desempeñan su trabajo. Cuando

estos factores son óptimos solo evitan la insatisfacción y Christ Argyris, desarrolló un modelo para explicar la relación en el desarrollo de la personalidad humana y la organización formal. Sostiene que el desarrollo normal del individuo se da conforme crece, haciendo transformaciones que ocurren durante su crecimiento 2) Factores Motivaciones o intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta, están bajo control del individuo, cuando estos son óptimos provocan la satisfacción de las personas.

Herzberg propone el enriquecimiento de tarea o de cargo, para propiciar continuamente la motivación en el trabajo, lo que puede hacerse de forma vertical, eliminando de tareas más simples y elementales y adicionando tareas más complejas, y de forma horizontal, con la eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero con el mismo nivel de dificultad (Cohen, 1971).

Es así como los objetivos de la psicología son describir, entender, predecir y controlar la conducta, y a pesar de las diferentes corrientes que han contribuido a la evolución de la psicología, cada una de ellas de alguna forma trata de cumplir el objetivo; sin embargo por la estructura propia de cada teoría y las situaciones económicas, políticas y sociales de las épocas, el desarrollo de ésta ciencia continua a pasos grandes, con el único fin del progreso del estudio del comportamiento del hombre en sus diferentes ámbitos, sin embargo en este trabajo me enfoco más a sus conductas en el lugar donde trabaja.

# CAPITULO DOS

El ser humano es un animal social y como tal dependemos de nuestros semejantes desde que nacemos. Las relaciones humanas son parte importante de toda actividad y todo lo que se haga o se deje de hacer afecta nuestras relaciones a pesar que estas se hayan venido dando de manera organizada desde hace miles de años, mas no así su estudio formal, sin embargo día a día gracias al desarrollo de la psicología, el estudio de la convivencia humana es todo un proceso de conductas, actitudes, creencias, objetivos personales, entre otros, que afectan de una u otra forma nuestro ambiente familiar, social y laboral.

En el presente trabajo las relaciones humanas tanto individuales como grupales, estarán enfocadas al ámbito laboral, el cual no siempre es armónico, y nos lleva a su estudio para intervenir en la salud organizacional y por consecuencia en la productividad.

## *EL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA*

Generalmente las empresas cuentan con un departamento de Administración de Recursos Humanos, que se encarga desde conseguir a los candidatos hasta contratarlos y propiciar su desarrollo dentro de la organización a continuación describiré brevemente de que se encarga cada una de estas actividades según Arias (1989):

1. Empleo, cubrir los puestos con el personal idóneo de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos:
  - a) Reclutamiento, busca y atrae solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
  - b) Selección, analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
  - c) Inducción, proporcionar la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida organización a los grupos sociales que existan en medio de su trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

d) Integración, promoción y transferencia, asigna a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

e) Contratos de trabajo, llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador de acuerdo con la ley. Así también llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

2. Administración de salarios, lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

a) Asignación de funciones, se le define oficialmente a cada trabajador su puesto, en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

b) Determinación de salarios, asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado.

c) Calificación de méritos, evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

d) Compensación suplementaria (incentivos y premios), proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de objetivos.

e) Control de asistencia, establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

3. Relaciones internas, lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción entre el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

a) Comunicación, promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

b) Disciplina, desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos, crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

- c) Motivación, desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.
  - d) Desarrollo del personal, brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.
  - e) Entrenamiento, dar al trabajador oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la organización.
4. Servicios al personal, satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
- a) Actividades recreativas, estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.
  - b) Seguridad, desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
  - c) Protección y vigilancia, tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.
5. Planeación de Recursos Humanos, realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.
6. Para llegar a lo que hoy se conoce como la Administración de Recursos Humanos se tuvo que atravesar por el derecho laboral (ya que al nacer como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se penso que bastaría en aplicar preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados), sin embargo se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos.

Es Taylor, quien viendo la importancia del área crea las oficinas de selección para poner en manos de expertos dicha función, misma que se fue extrapolando en las organizaciones de Estados Unidos y plasmando en libros extranjeros, percibiéndose que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos del Seguro

Social sino que día a día se hacían mas complicadas y no bastaba un jefe de personal que se hiciera amigo de todos, pues se requería de diferentes especialistas, razón por la cual hasta la fecha no se ha dado una homologación del nombre que debe de recibir el área encargada de administrar el recurso humano y se denominan de diferentes maneras como veremos a continuación de acuerdo estudios realizados por Arias (1989), al denominarse Relaciones Humanas se sintetiza a cualquier interacción de dos o mas personas, por lo cual esto no se da únicamente dentro de una organización, sino en cualquier lado. Así mismo el término Relaciones Industriales se reduce a la industria y organizaciones de cualquier rama donde se requieren los recursos humanos. Al hablar de Relaciones Laborales se centra por costumbre a los aspectos jurídicos de la relación de recursos humanos, con frecuencia esta asociado a las relaciones colectivas de trabajo. También al hablar de manejo de personal implica una idea de explotación repulsiva a la persona y da la idea de estar tratando con máquinas y no con hombres. Por lo descrito anteriormente coincidimos con Arias (1989) en donde "La administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al encuentro 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". Esta área multidisciplinaria se ha visto favorecida con la ingeniería industrial con sus aportaciones en tiempos y movimientos, sistemas de incentivos y valoración de tareas. La psicología, aporta métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano y actualmente a contribuido valiosamente en campos como la selección de personal, entrenamiento y capacitación, orientación profesional, "tests" psicométricos, conceptos y modelos de actitudes y motivación, reducción de conflictos, entre otros. La sociología aporta estudios de las relaciones recíprocas de grupos y de individuos y aunque en muchos aspectos se confundan con la psicología, al aplicarse a hechos concretos del fenómeno social surgen ramas particulares de ahí que las principales aportaciones son todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa, técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo, análisis de autoridad, burocracia y movilidad, entre otros. La antropología contribuye al estudio de las costumbres, ritos, tecnología, etc., imperantes en diversos grupos sociales. El derecho ha plasmado en sus diferentes ordenamientos, los principios que deben regir en las relaciones obreros-patronales, su actualización debe ser constante para que marche paralelamente al desarrollo de la administración. La economía ha

enriquecido con términos como el capitalismo humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, así como con estudios de demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos e inflación, el impacto de la educación en la economía, etc. Otra disciplina que ha hecho grandes aportaciones es la matemática, mediante los modelos de inferencia estadística se toman decisiones sobre los recursos humanos; así mismo se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y valuación de puestos así como otros procedimientos estadísticos, también modelos de programación lineal y transportación se han aplicado a la Administración de Recursos Humanos.

Una vez explicado brevemente la descripción y función de la Administración del Recurso Humano dentro de la organización o lo que se considera como "Un sistema o una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte que por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización fabril puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y por ende en el nivel económico (Arias, 1989). Con esto el autor pone de manifiesto la importancia del estudio de las ciencias de la conducta para comprender las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos, apreciando los procedimientos y modelos formales matizados por el elemento humano. Por lo anterior se explicara de manera mas detallada como la capacitación puede influir en la conducta humana.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con Siliceo, A. (1993), al comienzo de la década de los 40's, los programas de capacitación comenzaron a tomar una perspectiva diferente en muchas organizaciones. En lugar de centrarse en el desarrollo de aptitudes para resolver problemas funcionales (financieros, mercadotecnia y técnicos, entre otros), muchos expertos en administración empezaron a sugerir que la forma de obtener un desempeño óptimo y una mejor forma de toma de decisiones en las empresas consistía primero en cambiar las actitudes y hábitos de interacción entre los individuos integrantes de la organización, a lo cual se le denominó

cambio en el Clima Organizacional. Después del cambio, los miembros de la empresa estarían dentro de una estructura mental apropiada para resolver problemas, afrontar conflictos, formular políticas y manejar más eficazmente los asuntos operacionales. A través del mejoramiento de las relaciones interpersonales se hace posible un desarrollo de las potencialidades de la organización y de sus miembros a nivel individual. La tendencia a enfatizar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa se conoce como DESARROLLO ORGANIZACIONAL, concepto que ha adquirido mucho apoyo en los círculos administrativos.

De acuerdo con la investigación de Fernández, (1987) acerca del desarrollo organizacional, concluye que según varios autores surge como resultado de la evolución que va teniendo la capacitación y el desarrollo personal, al transformarse los especialistas en la materia en consultores. Así mismo menciona que el aspecto más importante que se encuentra al hacer desarrollo organizacional es el enfrentarse a una necesidad de hacer el cambio, es decir, saber en donde estamos y hacia donde vamos. El hacer esto de forma adecuada lleva hacia una situación de productividad y optimización de recursos, crecimiento tanto de la empresa como quienes la conforman. El Desarrollo Organizacional es definido por Bechard como "Un esfuerzo plantificado de toda la organización y administración, desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones plantificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Otra definición es la de Bennis (1973) quien, enfoca al D.O. como una estrategia educativa de respuesta al cambio que, en su momento fue válida dado que surge precisamente de los esfuerzos de tipo educativo que se venían haciendo, en forma más sistematizada, a partir de la aparición de la perspectiva o corriente humanista.

Según Fernández, (1987) el desarrollo organizacional es un proceso planeado para facilitar el cambio organizacional que incluye los siguientes elementos:

- a) diagnóstico de la situación actual de la eficiencia de la organización
- b) identificación de barreras
- c) planeación del cambio
- d) implementación del cambio y
- e) evaluación del efecto del cambio



## CAPACITACIÓN

Estamos viviendo uno de los periodos de cambio más rápidos en el desarrollo global de la sociedad. La velocidad de estos, provocada por la desconcertante complejidad de los factores, requiere diferentes habilidades y actitudes. La incertidumbre creada por el cambio rápido afecta a la gente en diferentes grados; algunos se entusiasman bastante por las oportunidades y retos que estos implican, mientras otros temen que resulten problemas e incertidumbre (Jaap, 1991).

La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona, ya que a pesar de ser profesionalista, al año ó dos años de haberse graduado, ya no ésta al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal, y en general a cualquier forma educativa ( Jeff, O. y Harris, Jr., 1992).

Arias (1989), argumenta que la educación es la adquisición de bienes culturales y frecuentemente en las organizaciones se trata de proporcionar conocimientos o habilidades específicas, por lo que se emplea una clasificación con otros términos:

1. Entrenamiento, significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, este tiene dos acepciones mas específicas:

- a) Adiestramiento: es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica mas o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz
- b) Capacitación: adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

2. Desarrollo: comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de inteligencia, capacidad para dirigir, entre otros). Este proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

Un punto de vista relevante es el de Rodríguez (1991), quien define a la capacitación (del adjetivo capaz, y este a su vez, del verbo latín *capere*, dar cabida) como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles, para que desempeñen mejor su trabajo.

Así mismo define el adiestramiento (del adjetivo diestro, y este a su vez, de la palabra latina *dexter*, derecho), es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe de forma más efectiva.

Rodríguez, M. (1991), comenta la importancia de la capacitación, argumentando: "Ser persona humana es vivir un proceso y en constante devenir, por lo que la capacitación ofrece a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, de mantenerse vivas y activas a través de la historia y de mantenerse ágiles, vigorosas y juveniles".

Jeff, O. y Harris, Jr. (1992), comentan que "El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos (sobre todo en aspectos técnicos de trabajo). En ésta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. El desarrollo tiene mayor amplitud que los anteriores, pues significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo a aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de la empresa". Los mismos autores, indican en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entretenimiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial (primera mitad del siglo XVIII) aparecen innumerables escuelas industriales cuya meta son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar

conocido con el nombre de “Método de cuatro pasos”, que son: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar.

Las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. En la actualidad la capacitación consta de generalmente de 4 pasos según Rodríguez (1995):

### **I. Detección de necesidades:**

1. Conceptos y alcances de la detección de necesidades: necesidad (en nuestro caso) es la diferencia cuantificable entre un “ser” y un “deber ser”, entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan.
2. Clases de necesidades: se distinguen en 3 áreas a) necesidades de la empresa (organizacionales) b) necesidades del área (ocupacionales) y c) necesidades del trabajador (individuales). Las clases de necesidades son diversas desde su amplitud distinguimos a) necesidad de un empresa (organizacionales) b)necesidad de una área (ocupacionales) y c)necesidad de un trabajador (individuales). Desde su perspectiva temporal encontramos a)necesidades urgentes b)necesidades a corto plazo y c) necesidades de desarrollar a largo plazo. Desde la perspectiva de sus raíces y orígenes de los problemas se clasifican en a) necesidades de conocimientos, de habilidades y de actitudes b) necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa c) necesidades por carencias en el equipo material y d) necesidades en el renglón de salarios, de acuerdo con la naturaleza de las carencias a) necesidades de capacitación humanista y b) necesidades de capacitación técnica.
3. Propósitos y tareas, se encaminan a: a) proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores b) proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes c) facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de recursos ya existentes d) justificar o cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.
4. Metodología y técnicas, se llevan a cabo los siguientes pasos: a) partir de los síntomas (ya que no se conoce el verdadero problemas) b) localizar las áreas críticas que más a fondo reflejan las enfermedades y carencias de la organización c) seleccionar las fuentes de información y definir el modo de abordarlas

d) elaborar las herramientas para recabar información recibida.

5. Recolección e interpretación de datos conviene concentrar la información recabada en cuadros de tabulación que abarquen los aspectos que se consideran más importantes. La operación desembocará en un diagnóstico que pondrá de relieve la brecha existente entre los estándares ideales y la realidad de la empresa en el momento. Lo que nos abre los siguientes planteamientos: a) en donde se requiere la capacitación b) puntos precisos a capacitar c) quienes la requieren y d) cuando y con que urgencia.

6. Informe final, se somete normalmente a la Dirección General para su ratificación y rectificación.

## **II. Elaboración de programas:**

1. Redacción de objetivos, consiste en precisar las conductas que se pretenden de las diferentes personas en determinadas condiciones, hay que distinguir: a) las áreas de aprendizaje (objetivos cognoscitivos, de habilidades, de actitudes y de conductas externas) b) los niveles a los que se pretende llegar para el desempeño de los puestos (nivel de umbral, de actualización o de promoción) c) el ámbito (objetivos generales, particulares y específicos) d) la proyección temporal (objetivos a corto, a mediano y a largo plazo) e) el carácter esencial o instrumental (objetivos terminales o intermedios).

2. Estructuración de contenidos: los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos. Una vez completado el temario, o tal vez durante su elaboración, conviene integrar los temas en unidades de aprendizaje o en módulos.

3. Actividades didácticas (técnicas de enseñanza-aprendizaje): exposición, mesa redonda, corrillos, cuchicheo, estudio de casos, simposio, foro, confrontación, entrevista, visitas guiadas, panel, juego de negocios, etc.

4. Materiales de apoyo, cumplen varias funciones: a) explican, de muestran e ilustran. b) dan realce y colorido a la información c) facilitan la comunicación del instructor con los participantes d) acercan a los participantes lo más posible a la realidad.

5. Instrumentos de evaluación: serán diversos de acuerdo a la naturaleza de los eventos: a) de conocimientos b) de habilidades c) de actitudes y d) de conductas.

### **III. El evento:**

Es el puente entre la planeación y programación por un lado, y la realización por el otro. Los principales factores son:

1. Con respecto a los participantes: criterios de selección, número, edades, escolaridad, horario de trabajo, puesto que desempeñan, situaciones especiales, etc.
2. Con respecto al ambiente físico: ubicación de los locales, tamaño, iluminación, ventilación, acústica y mobiliario.
3. Con respecto a la duración: la total del curso o seminario, y la parcial de las diversas secciones o módulos del evento (se puede elaborar cronogramas, horarios y calendarios).
4. Con respecto a los instructores: búsqueda del aprovechamiento óptimo de los recursos internos, pero abriéndose con amplitud a la experiencia superior de los especialistas más conocidos dentro del medio.
5. Con respecto a los costos: una solución óptima es una combinación de instructores internos con externos, en diferentes momentos y áreas.
6. Con respecto a la comunicación: se debe buscar el mejor modo de informar del evento a los participantes mismos y a sus jefes.
7. Con respecto a la atención durante el evento: preparación de carpetas con el material para cada participante, café y té para los recesos, comidas, refrigerio para la clausura, diplomas o reconocimiento.

### **IV. Evaluación y seguimiento:**

1. Significado y alcances: nos proporciona información acerca de la calidad y el diseño de la organización y el 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.
2. Procedimientos de evaluación, los aspectos a evaluar son los siguientes: a) el diseño y la organización del evento b) la reacción de los participantes c) el grado de aprendizaje en sus tres esferas: cognoscitiva, psicomotriz y conductual y d) los resultados en el desempeño laboral.

Actualmente, según Jeff, O. y Harris, Jr. (1992) el tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personas con escolaridad media y superior es mínima. En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y

diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual adquiere gran importancia que organizaciones tanto públicas como privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador. Así mismo, destacan la importancia de dos puntos de la capacitación:

a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

De acuerdo con Dessley (1996), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, esto implica como mostrarle a un operador de máquina como funciona su nuevo equipo, o a un vendedor como vender el producto de la empresa, aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo es una capacitación a largo plazo, ya que su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo una incorrecta comunicación interdepartamental. Sin embargo, con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas, por lo que resultaría arbitrario distinguir entre ambas.

Dessley (1996), comenta que la capacitación anteriormente solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas, el objetivo era por lo general impartir las aptitudes, técnicas necesarias para realizar el trabajo. Sin embargo en la actualidad la capacitación se utiliza para lograr básicamente dos objetivos adicionales, el primero se refiere a enseñar aptitudes mas extensas a los empleados de la empresa (actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos, el segundo radica en que cada vez son mas empresas las que aprovechan el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado (apoyan a moldear el compromiso).

La expansión del papel de la capacitación refleja el hecho de que “el juego de la competencia económica tiene nuevas reglas”. Ya no basta con ser muy eficientes, sobrevivir y prosperar, en la actualidad se requiere de perseverancia y flexibilidad por parte de la empresa, y esta a su vez debe satisfacer las necesidades de los

consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral este mas que solo técnicamente capacitada, se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

En un estudio, referente a la importancia de la Capacitación (Hénandez, 1988), menciona que el reto más importante que tienen los países latinoamericanos en estas épocas de crisis económica, es elevar su productividad, aprovechando mejor los recursos que se tienen disponibles, fomentando el desarrollo humano a través de la capacitación. La capacitación, fomenta el cambio de actitudes que toma relevancia al tratar de cambiar a los obreros que están acostumbrados a realizar sus faenas tal como lo aprendieron hace algún tiempo, sin darse cuenta que dichas actividades tienen implicaciones de pérdida de tiempo, material, etc.

“La capacitación correctamente implementada puede ser la piedra de toque, el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país (Siliceo, A. 1973).

Escandón (1994), menciona en sus estudios un caso realizado en Gran Bretaña y Alemania en donde evidencia los factores que influyen en la eficiencia productiva, considerandose que las diferencias obedecían al nivel de preparación del personal. Así mismo en Sonora, Méx., la empresa Cobre Sonorense brindo una serie de cursos y conferencias que influyeron preponderantemente en ciertas situaciones (alcoholismo, diferencias personales, etc.) que repercutían en la productividad de ese centro de trabajo. Otra opinión que se retomo para el presente es la de Carrillo, (1992), en donde se define a la capacitación como el proceso mediante el cual las empresas proporcionan educación a sus recursos humanos, con el objeto de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan contribuir en forma efectiva al logro de los objetivos institucionales.

Económicamente, la capacitación es un bien autónomo, gracias al cual el hombre adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente, es un instrumento por medio del cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral, y aumentar su prestigio social. Concluye que el objetivo de la capacitación es provocar un cambio de comportamiento o influir en el mismo, gracias a la adquisición de conocimientos o por el desarrollo de habilidades o el cambio de actitudes

del individuo, y es mediante el proceso de enseñanza / aprendizaje como se posibilita este objetivo, el cual para que se produzca es necesario que se genere un proceso abierto, una secuencia de experiencias y oportunidades a las que el sujeto está expuesto de un modo sistemático, en donde se espera un cambio en la respuesta del individuo a un ambiente o a una serie de circunstancias.

Este mismo autor considera que la capacitación existe para que se de el aprendizaje, el cual está estrechamente relacionado con la enseñanza, por lo cual se debe considerar las características del educando para elegir un método de enseñanza, y éste deberá estar adaptado y correr de forma paralela a la manera como el sujeto aprende. Dentro de las condiciones del aprendizaje podemos tomar en cuenta las siguientes consideraciones: a) Percepción: es la información que reciben los sentidos más la interpretación que el sujeto le da de acuerdo a su historia personal y experiencias anteriores b) Atención: es la habilidad de la persona para concentrarse específicamente en el medio ambiente seleccionando la información recibida c) Memoria: es la capacidad por medio de la cual almacenamos la información recibida, existen dos tipos de memoria: 1) de corto plazo, es la que realiza operaciones sencillas, tiene una capacidad de almacenamiento limitada y requiere de constante ejercitación y 2) memoria de largo plazo, almacena y relaciona todo lo que sabemos de manera organizada d) comprensión: es la capacidad para descubrir y asimilar el sentido, la relación y el significado de las cosas percibidas e) reflexión: es el proceso interno mediante el cual una persona comprende los hechos y se hace consciente de su propia posición frente a ellos, en un contexto determinado por su historia, entorno político, económico y social.

Factores que afectan el aprendizaje:

- 1) Intrapersonales, forman parte del individuo, están relacionados con sus características personales, son constantes y el instructor no puede o tiene muy poco control sobre ellas:
  - a) Estructura cognitiva: cúmulo de conocimientos, habilidades y concepciones que tiene el individuo y que ha reunido a lo largo de la vida.
  - b) Maduración: incremento de capacidad, que se atribuye a influencias genéticas, experiencias e incidentes.
  - c) Disposición: condición para llevar a cabo ciertas tareas, dependiendo del grado de desarrollo cognoscitivo, intelectual y general que tenga una persona en un momento dado.



- d) Capacidad intelectual: habilidades que hacen competente al hombre.
- e) Personalidad: se refieren al complejo de características, forma de vida, creencias, etc. que definen a cada persona como única.
- f) Actitudes: predisposición positiva o negativa que el individuo muestra hacia personas, objetos, ideas o situaciones.

2. Situacionales, son elementos del medio ambiente y se caracterizan por ser controlables: a) materiales de enseñanza: elementos proporcionados al educando para su aprendizaje; deben poseer dos características i) significatividad lógica, la información esta en relación con la capacidad humana y ii) significatividad psicológica, se refiere a la posibilidad de relacionar el material nuevo con los conocimientos anteriores b) participación activa: permitir la participación del alumno durante el proceso de enseñanza-aprendizaje c) factores del grupo y sociales: se refieren a la atmósfera del aula, tanto en el aspecto físico como en cuanto a la relación de los compañeros y colaboración d) incentivos y motivación extrínseca: es el efecto de acción o impulso que produce en las personas determinados hechos, objetivos o eventos y que lo llevan a realizar actividades

e) características del instructor: incluyen conocimiento y manejo del contenido, organización, presentación y exposición del material, habilidad para manejo de la situación enseñanza-aprendizaje, capacidad para adecuar el curso a los participantes, controlando el ambiente y la situación de aprendizaje.

Desde que se crearon los departamentos de Recursos Humanos en las organizaciones las funciones de ésta área se han venido diversificando y ampliando; a diferencia de otras áreas podemos mencionar que éstas son multidisciplinarias, pues en ella intervienen psicólogos, pedagogos, administradores, sociólogos, por mencionar algunos.

Una de las misiones del área de administración de recursos humanos es reducir conflictos interpersonales, lograr una identificación del personal con la empresa, disminuir el índice de rotación, fomentar el "espíritu " de crecimiento, entre otras. Esto puede ser logrado creando una cultura de cambio, mediante la cual el personal se vaya adaptando a los cambios científicos, tecnológicos y administrativos que hoy en día son constantes en cualquier institución: Esta cultura de cambio viene de la mano con el Desarrollo Organizacional, que sustituye a las aptitudes por actitudes, apoyando a mantener un clima laboral armonioso.

A pesar de que diferentes autores realizan una clasificación de desarrollo, capacitación, adiestramiento y educación según sus experiencias, todos ellos coinciden en apoyar al crecimiento del individuo tanto personal como laboral y socialmente.

# CAPITULO TRES

Las actitudes han sido tema de estudio para los interesados en el conocimiento del hombre y su actuación, constituye una de las áreas fundamentales de la psicología aplicada al trabajo, entendiéndola como la ciencia que tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el ámbito laboral y por fin el mejorar este comportamiento, haciéndolo mas satisfactorio para el individuo y mas útil para la sociedad. Las actitudes representan un determinante de primera importancia de la orientación del individuo con respecto a su medio social y físico. Tener una actitud implica estar listo a responder de un modo dado a un objeto social; una actitud supone que hay una motivación despierta y una acción movilizadora para acerca o evitar el objeto.

Las actitudes son el reflejo de nuestras creencias, valores, estados de ánimo y motivación; la actitud no es inmutable y no se adopta la misma actitud en todas las circunstancias. Estas no son lo mismo que los valores, las actitudes son declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos, sin embargo los valores son convicciones de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso (Robbins, 1996).

## *LAS ACTITUDES*

El estudio de las actitudes se puede dividir básicamente en tres períodos según McGuire (Citado en Echebarría, 1991):

El primer período corresponde a la década de los años 30 y se caracteriza por un gran interés en construir instrumentos de medida de las actitudes y por hacer operacionable el concepto de actitud; en este periodo se construyen escalas que aun hoy son utilizadas en el estudio de las actitudes como la Thurstone, Likert, Guttman, etc.

El segundo período corresponde al intervalo comprendido entre 1945 y 1965, durante la segunda guerra mundial, el tema de la influencia de la propaganda hace que renazca el interés por las actitudes, los principales sobresalientes de esta época son Hovland con

sus investigaciones sobre la influencia de las películas dirigidas a dar moral a la opinión pública y Festinger sobre el cambio de actitudes. Este periodo McGuire lo subdivide en tres: a) subperiodo de 1945 a 1955, en donde los psicólogos sociales centran su interés en la persuasión y la creación y cambio de actitudes a través de los medios de comunicación de masas. b) subperiodo de 1955 a 1965, aquí se estudian las actitudes como estructuras cognitivas, analizándose las condiciones de trabajo de dichas estructuras y las estrategias de búsqueda de equilibrio cuando este se ve alterado, se alcanza a controlar rigurosamente las variables pero se pierde naturalidad de la situación. c) el tercer subperiodo comienza hacia 1965, en donde los estudios de actitud se centran en la estructura, contenidos y funcionamiento de las mismas. La generalización de la informática en la investigación posibilita el desarrollo de los modelos estructurales. Fazio (Citado en Echebarría, 1991), divide este subperiodo en tres partes:

La primera: se caracteriza por la creencia en la existencia de una correlación o asociación perfecta entre la actitud y la conducta, lo cual se contra argumento con diferentes investigaciones.

La segunda parte tiene el interés de radicar el responder cuando, en que situaciones y/o en que personas la actitud es buen predictor de la conducta, la mayoría de las investigaciones se centran en aclarar variables mediadoras que incrementan o reducen la fuerza de la asociación entre actitud y conducta.

La tercera parte se considera el momento actual, en donde se intenta analizar el proceso o la secuencia de procesos que conducen a convertirse finalmente en una conducta. Ante la proliferación de variables mediadoras del periodo anterior, el estudio de la predicción de la conducta desde las actitudes se hace extremadamente compleja; ante este hecho se tratan de formular modelos que integren esas variables medidoras.

A lo largo del tiempo diferentes estudiosos se han encargado de definir las actitudes, de las cuales mencionaremos algunas:

\*De acuerdo con Thurstone, la actitud se define como el grado de afecto positivo o negativo asociado a algún objeto psicológico (Cueli y Reidl, 1986).

\*Krech, Crutchfield y Ballachey definen a las actitudes sociales como un significado adaptativo, puesto que representan un eslabón psicológico fundamental entre las capacidades de percibir, de sentir y de emprender de una persona, al mismo tiempo que ordenan y dan significación a su experiencia continua en un medio social complejo (Fernández, R. 1987).

\*Kruger y Rockless en 1931 describe a la actitud como un residuo de experiencia por la cual la actividad posterior es condicionada y controlada. (Hernández, P. 1988).

\*Murphy y Newcomb (1937) definieron las actitudes como tendencias, disposiciones o ajustes hacia ciertos actos, verbalizados o posibles de verbalizar. Además hace un análisis sociológico y psicológico afirmando que las actitudes pueden estar relacionadas con variables sociológicas, como el tamaño de una comunidad, el estatus por ejemplo, y con variables psicológicas, tales como los rasgos de personalidad (Hernández, P.1988).

\*Allport en 1938, las define como un estado mental y neurológico de disposición, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directa o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que este relacionado.

\*Campbell en 1950, determina que una actitud social es (o es evidenciada por) la consistencia a responder hacia los objetos sociales ( Hernández, P. 1988). \*Newcomb Turner en 1965, concluye que la actitud puede aplicarse desde dos puntos de vista: el cognitivo y el motivacional, dentro del primero, se puede deducir que una actitud representa una organización de cogniciones poseedores de valencia. Y para el segundo, la actitud representa un estado de atención a presentaciones de un motivo (Hernández, P. 1988).

\*Droba en 1993, define a la actitud como una disposición mental del individuo para actuar en favor o en contra de un objeto determinado (Hernández, P. 1988).

\*Ever, concluye que una actitud son los modos de consideración emocional hacia los objetos y disposiciones motrices, y tentativas hacia ellas (Hernández, P. 1988).

\*De acuerdo a la investigación con Fernández, (1987) se describen de la siguiente manera: "Es un síndrome relativamente estable o durable de respuestas consistentemente dadas por un individuo con respecto a algún objeto psicológico, puede ser un símbolo, slogan, producto, institución, persona, grupo o asunto con el que se pueda comparar". Una actitud es un marco de referencia, ya que determina una opinión sobre un hecho objetivo las actitudes constituyen el conjunto o punto de vista, desde el cual una persona dada observa a alguien o alguna cosa. Normalmente se clasifican en favorables o desfavorables. Las opiniones, en cambio, son específicas ya que se refieren a una interpretación de algún acontecimiento, conducta u objeto en especial, las opiniones son interpretaciones de lo que un observador ve, esto significa que la opinión esta influida en parte por lo que ha ocurrido y en parte por la actitud del observador.

Una actitud tiene tres componentes según L. Mann (Fernández, R.1987): cognoscitivo (percepciones del individuo, sus creencias y estereotipos, es decir, sus ideas sobre objeto), afectivo (son los sentimientos de la persona con respecto al objeto, este aspecto puede ser el mas resistente a modificarse) y comportamental (consiste en la tendencia a actuar o a reaccionar de un cierto modo con respecto al objeto, es la orientación a la acción; cada uno de los componentes afecta a los restantes).

El presente trabajo retoma la definición realizada por Hernández (1988), en donde "La actitud social es una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva en favor o en contra de un objeto social definido, que predispone una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto". Durante mucho tiempo se penso que había una relación fuerte entre actitud y conducta. Esta idea ha servido de justificación y fundamento al esfuerzo de investigación sobre las actitudes y su cambio. Las actitudes predicen las conductas, si se desea cambiar la conducta, es necesario cambiar las actitudes (Olvera, 1995).

De acuerdo con Rodríguez (1997) las actitudes tienen los siguientes atributos o dimensiones:

- a) Dirección: en favor o en contra
- b) Grado: se refiere a la posición extrema de o no que se coloca el sujeto respecto al objeto psicológico.
- c) Intensidad: está directamente relacionado con el grado, se refiere a la fuerza o profundidad con que se sostiene la actitud.
- d) Consistencia: se refiere a la consistencia que se presenta ante el objeto psicológico.
- e) Prominencia: referida a la facilidad con que puede ser activada y expresada (existen actitudes más importantes que otras).

En general la adquisición de una actitud va a estar mediada por la experiencia del individuo y la información o conocimiento de la del objeto actitudinal; forman parte de la socialización del individuo y pueden tener un cambio espontáneo a lo largo del tiempo: Su adquisición e influencia es el resultado de diversos procesos, como la influencia social y el aprendizaje que tienen lugar entre el individuo y la familia, los grupos, las instituciones y medios de comunicación masiva.

Hernández, (1988), al realizar estudios sobre cambio de actitudes mediante capacitación comenta que hoy en día los países latinoamericanos tienen que superar el poder elevar su productividad cada día, ya que en estos tiempos de crisis económica la alternativa ideal es

aprovechar los recursos que se tienen disponibles. En consecuencia, la solución al problema es en gran medida, más productividad, fomentando el desarrollo humano por medio del cambio de actitudes en los obreros, técnicos y profesionales, ya que los nuevos tiempos requieren de extrema flexibilidad de adaptación por parte de los trabajadores, porque los cambios son constantes, comprenden toda el área de capacitación, ya que no solo se trata del obrero o del profesionista que maneja tal o cual tecnología, sino que su actitud hacia ella sea positiva, en otros términos, que el obrero acepte dicha tecnología, porque cuando la actitud es favorable hacia un objeto, implica ciertos comportamientos congruentes con la actitud.

Hernández (1988), relata algunos antecedentes históricos de la actitud. Dentro de la Psicología social, se han realizado estudios con respecto a la naturaleza y medida de las actitudes, de hecho varios autores (Thomas y Zwaniecki, 1918) han llamado a la psicología social como el estudio científico de las actitudes. La razón es que este conocimiento nos puede servir para predecir y controlar la conducta, y este control lo desean predecir muchos miembros de nuestra sociedad.

De acuerdo a investigaciones, este mismo autor afirma que la raíz etimológica de la palabra actitud, proviene del latín *actus* y significa conveniencia; sin embargo en el campo del arte tiene un significado independiente, ya que denota una postura física superficial o visible en una estatua o pintura, como se puede observar el primer significado es reservado para el enunciado de actitudes psicológicas y el segundo significado, para actitudes motoras.

Según Hernández, (1988), la utilización por primera vez del término actitud fue por Spencer, en su libro "First Principles" en el año de 1862. Así mismo comenta que en épocas más recientes, el término aparece como un objetivo cualitativo e implícitamente contiene los significados originales como una actitud y una determinación motora, de lo anterior deduce que una actitud implica un estado neuropsíquico de disponibilidad para una actividad física y psicológica. El concepto de actitud motora se hace popular hacia 1888, Lange desarrolla una teoría motora desde el proceso de una percepción, se consideraba en parte consecuencia de la preparación muscular o disposición. Hoy en día es poco común encontrar una designación explícita de una actitud como motora o psíquica, ya que en todos los casos aparece sin adjetivo calificativo e implícitamente retiene ambos significados originales: una actitud psíquica y una disposición motora.

Después del trabajo de Lange, la actitud hacia la tarea, fue descubierta y vino a formar parte decisiva de toda la psicología experimental, no solo en los experimentos de tiempo de reacción, sino en investigaciones de percepción, memoria, juicio, pensamiento y voluntad; la importancia central de preparación del sujeto es reconocida universalmente. La escuela de Wursburgo, afirma que las actitudes no eran ni sensaciones, ni imaginación, ni afecto, ni tampoco la combinación de estos estados y la estudiaban con el método de la introspección pero con escasos resultados, a menudo la actitud parecía no tener representación en la conciencia. En una época más reciente, Freud destierra las actitudes de su obscuridad y las dota de vitalidad identificándolas con el deseo, odio, amor, compasión y prejuicio, en suma con la corriente incontrolable de la vida inconsciente; sin duda esta teoría dio un nuevo aire al concepto de actitud.

De acuerdo con Robbins (1987) las actitudes son proposiciones que se enjuician como mas o menos; las actitudes a semejanza de los valores se adquieren de los padres, maestros y miembros del grupo coetáneos. En los primeros años de nuestra existencia, comenzamos a modelar nuestras actitudes, imitando a quienes admiramos, respetamos e incluso tememos, observamos la manera en que la gente cercana a nosotros o personas que admiramos se conducen y modelamos nuestras actitudes y comportamientos para que coincidan con ellos. En contraste con los valores, las actitudes muestran menor estabilidad; así es como los mensajes publicitarios intentan alterar la actitud del publico hacia cierto producto o servicio. Dentro del ambiente organizacional por lo regular hay tres actitudes primarias de interés que son de satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo, y compromiso organizaciones. La satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo; el que tenga un alto grado de satisfacción mostrara actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que la persona insatisfecha exhibirá actitudes negativas. La expresión de participación establece que la participación en el trabajo mide el grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Los investigadores en el comportamiento organizacional han supuesto que los que expresan una gran participación en su trabajo tienden a ser mas productivos, muestran mayor satisfacción y es mas difícil que renuncien que los que muestran menor participación. El compromiso organizacional, expresa la orientación de un individuo hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la empresa, los que están muy comprometidos con ella tienden a permanecer en su puesto y se sienten psicológicamente vinculados a



él, sea o no satisfactorio para ello. Cuando hablamos de actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones más o menos que la gente hace sobre su trabajo o su empresa; la satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones, pero en los últimos años se ha prestado atención creciente a la participación en el trabajo y al compromiso organizaciones; en general, esas actitudes se miden para utilizarse en la predicción de conductas como productividad, ausentismo y rotación de personal.

Hernández (1988), argumenta que la sociología, también contribuye con otro enfoque de las actitudes, entre los estudios que mayor influencia tienen en la ciencia social de este siglo son "El campesino polaco en Europa y América" de Thomas y Znaniecki, quienes adoptaron la posición siguiente: La psicología social es el estudio científico de las actitudes. Las actitudes son procesos psicológicos individuales, que determinan tanto las respuestas reales como potencialidades, de cada persona en el mundo social; dado que una actitud siempre esta dirigida hacia algún objeto, puede ser definida como "n estado psicológico del individuo hacia un valor".

De acuerdo con Rodríguez (1997) la Teoría de Acción Razonada (T.A.R.) intenta analizar el proceso que conduce a una actitud a convertirse en conducta, esta teoría busca específicamente el origen de la conducta en las creencias que la gente posee ante la intención de realizar una conducta determinada.

Dentro de la teoría de acción razonada, las creencias (probabilidad subjetiva de una relación entre el objeto de la creencia y algún otro objeto, concepto, valor o atributo) acerca de un objeto proporcionan la base para la formación de una actitud, y es por lo que Fishbein y Ajzen (1975) describen tres tipos de creencias:

- a) Creencias descriptivas: son aquellas que se forman a partir de las experiencias directas con determinado objeto, es decir, cualquier persona puede percibir por cualquier vía sensorial los atributos que tienen determinados objetos.
- b) Creencias inferenciales: estas van más allá de las relaciones directamente observables, por ejemplo, la interacción con otra persona puede llevar a la formación de creencias acerca de características inobservables o disposiciones como la honestidad de una persona, la inteligencia, etc.
- c) Creencias informativas: son aquellas formadas a través de la aceptación de la información proporcionada por una fuente externa, es decir se acepta la información

acerca de un objeto proporcionada por una fuente externa (libros, periódicos, televisión, radio, amigos, parientes, etc.).

La T.A.R. considera una actitud como la posición de una persona sobre la dimensión bipolar evaluativa o afectiva, con respecto a un objeto, acción o evento (Fishbein, 1967). Una actitud representa el sentimiento favorable o desfavorable de una persona hacia algún objeto estímulo. Se adquiere automáticamente una actitud hacia un objeto nuevo cuando se aprenden sus asociaciones con otros objetos, atributos o cualidades hacia los cuales ya se tiene una actitud. Según Fishbein (1975), algunas creencias pueden persistir mediante el tiempo, mientras que otras pueden olvidarse y formarse otras nuevas; las creencias acerca de instituciones tales como la iglesia, democracia, capitalismo, grupos nacionales o raciales, etc., tienden a ser relativamente estables, mientras que las creencias acerca de las consecuencias de la conducta o acerca de una persona determinada, sin embargo, pueden variar considerablemente.

De acuerdo a la T.A.R. la actitud de una persona puede ser hacia un objeto, o bien hacia una conducta; para el primer caso puede ser estimada a partir de multiplicar su evaluación de cada atributo asociado con el objeto, por su probabilidad subjetiva de que el objeto tiene tal atributo y sumando los productos para el total del grupo de creencias. Para el segundo caso la actitud puede ser estimada a partir de multiplicar su evaluación de cada consecuencia de la conducta por su probabilidad subjetiva de que la realización de la conducta lo llevara a tal consecuencia y sumando los productos para el total de creencias. Los términos de atributo y consecuencia se utilizan en sentido general para referirse a cualquier aspecto de un objeto o conducta respectivamente, esto es, a cualquier característica, cualidad, objeto, valor o meta asociada con el objeto o conducta (Fishbein, 1975).

Para explicar la relación entre un grupo de creencias y la actitud, la T.A.R. utiliza un modelo de expectativa-valor, el cual trata con la relación entre creencias acerca de un objeto y con la actitud hacia ese objeto. Específicamente proporciona una descripción de la forma en la cual las creencias diferentes (y las evaluaciones de los atributos asociados a cada creencia) son combinados o integrados para lograr la evaluación del objeto.

Según el modelo de expectativa-valor, la evaluación del atributo que realiza una persona, contribuye a su actitud en proporción a la fuerza de sus creencias. Es decir que mientras la persona crea que la realización de una conducta le traerá consecuencias negativas su actitud será negativa.

## MODELO DE LA TEORÍA DE ACCIÓN RAZONADA (TAR)

La Teoría de Acción Razonada fue presentada en 1967, (Fishbein y Ajzen 1975, Fishbein 1980, Díaz, Rivera, Andrade, 1994) y es una teoría general de la conducta humana que trata de la relación entre creencias, actitudes, intenciones y comportamiento, los cuales se asume se encuentran relacionados con la toma de decisiones a nivel conductual.

La teoría se basa en la hipótesis de que los seres humanos son bastantes razonables y hacen uso sistemático de información que tienen disponible, asumen que la gente considera las implicaciones de sus acciones antes de decidirse a realizar una conducta determinada, por esta razón denominan a su aproximación teórica como "Teoría de la Acción Razonada" (Fishbein, 1990). Esta teoría asume que la mayoría de los comportamientos sociales relevantes están bajo el control voluntario del sujeto y consistente con ello esta ve la intención de una persona para ejecutar o no una conducta como el determinante inmediato de una acción. De esta forma la teoría se relaciona principalmente con la predicción y el entendimiento de los factores que llevan a formar y cambiar las intenciones conductuales.

De acuerdo con el modelo propuesto por Fishbein para la predicción de las intenciones, la intención de una persona para ejecutar una acción específica esta en función de dos factores o determinantes básicos: a) de naturaleza personal o actitudinal: es la evaluación del individuo ya sea positiva o negativa con respecto a la ejecución de una conducta, la cual se denomina *actitud hacia la conducta*: Este solamente se refiere al juicio de una persona de que la ejecución de una conducta es buena o mala, que la persona esta en favor o en contra de la ejecución de la misma, y b) de influencia social o normativo: es el segundo determinante de la intención, es la percepción de la persona de la presión social ejercida sobre ella para realizar o no la conducta en cuestión, ya que este trata de las percepciones o normas percibidas, este factor es llamado *norma subjetiva*. (Fishbein y Ajzen, 1975; Fishbein, 1990).

En la Teoría de Acción Razonada, las actitudes son una función de las creencias, una persona que crea que al ejecutar una conducta determinada obtendrá consecuencias positivas, sostendrá una conducta favorable hacia la ejecución de una conducta, mientras que si cree que al realizar una conducta obtendrá consecuencias negativas, mantendrá una actitud desfavorable. Las creencias que caracterizan la actitud de una persona hacia

la realización de una conducta dada se ha visto como una función de sus creencias conductuales predominantes y de los aspectos evaluativos de estas creencias. La gente usualmente cree que la realización de un comportamiento dado, puede tener consecuencias tanto positivas como negativas, y sus actitudes están basadas en el conjunto total de creencias predominantes que cada uno tiene. Entre más crea la persona que al realizar un comportamiento éste lo llevará a consecuencias positivas (o prevención de resultados negativos), más se presenta una actitud favorable. Si se cree que la realización del comportamiento llevará a consecuencias negativas (o prevención de resultados positivos), la actitud es más negativa (Fishbein, 1980).

De acuerdo con Fishbein y Ajzen (1975) y Fishbein (1990), el primer paso es definir el criterio conductual de interés identificando la conducta a estudiar, tratando de no confundirlo con una meta, al mismo tiempo que se debe evitar hacer inferencias de una conducta utilizando términos generales, los cuales son categorías de conducta; por ejemplo, hacer ejercicio, leer, etc. se deben enlistar acciones específicas. El segundo paso es medirla para lo cual se debe de determinar la acción, el objeto hacia el cual es dirigida la acción, el contexto así como el tiempo en el cual ocurre o es realizada. Las observaciones simples, siempre implican una acción simple con respecto a un objeto dado, en un contexto y tiempo determinado. El criterio general llega a ser más general cuando acciones diferentes de un individuo son observadas para su medición. Un criterio de acción simple puede tomar diferentes formas, una posibilidad es simplemente anotar si una conducta se ha realizado o no, o medir el grado en el cual ha ocurrido, así se pueden obtener medidas de magnitud, frecuencia absoluta o relativa las cuales pueden verse como un grupo de alternativas múltiples, donde con cada alternativa se representa una acción simple.

La Teoría de la Acción Razonada ha sido comprobada de manera positiva en diferentes investigaciones en Estados Unidos, sobre todo en las últimas décadas en investigaciones referidas a una amplia variedad de comportamientos con el propósito de explicar y predecir conductas, tales como adelgazar, fumar, usar anticonceptivos, votar, consumir alcohol (Fishbein, 1980), prevenir SIDA (Fishbein, 1990; Cochran, Mays, Caruso, Ciarletta y Mallon, 1992, Kashima, Gallegois, y McCamish, 1993, Díaz, Rivera y Andrade, 1994; Díaz y Rivera, 1995, Fisher, Fisher y Rye, 1995. Morrison, Guillmore y Blacker, 1995, Alfaro, 1995), así como al cuidado y atención de pacientes con SIDA, cuidado del ambiente (Ríos, 1995), prácticas del deporte, internación geriátrica (Stefani, 1994), al

mismo tiempo que se han reportado algunos trabajos referentes a la comprensión de la conducta organizacional (Elliot, Jobber y Sharp, 1995), entre otros.

Fishbein, M. Salazar, J.M.; Rodríguez, C.P.R.; Miiddlestadt, S.E. y Himmelfarb, T (1988), realizaron una aplicación de la TAR en Latinoamerica para evaluar los constructos de la teoría así como para estudiar la predicción del uso de cinturón de seguridad en el automovil en 75 estudiantes de nivel posgrado en Venezuela. Se realizó una investigación inicial a partir de un estudio piloto para identificar las creencias predominantes y referentes de la población, así como las escalas que pueden ser utilizadas para la medición directa de las actitudes hacia la realización del comportamiento de interés, se aplico un cuestionario que contempla cada uno de los constructos de la teoría: intención del comportamiento, actitud, norma subjetiva, creencias, evaluación de los resultados, creencias normativas y motivación para obrar, los resultados mostraron que el uso del cinturón de está significativamente relacionado a la intención de usarlo, lo más importante es la intención de los estudiantes de “usar el cinturón de seguridad cuando viajan en el asiento delantero de un carro” lo que predice con bastante probabilidad sus actitudes hacia “Yo uso el cinturón de seguridad cuando manejo o viajo en el asiento delantero de un carro” y sus normas subjetivas. Los resultados mostraron que ambos: las actitudes y las normas contribuyeron significativamente a la predicción de las intenciones, sin embargo el componente actitudinal fue el determinante más importante de la intención.

## **LA TEORÍA DE ACCIÓN RAZONADA (T.A.R.) APLICADA A LA CAPACITACION**

Según Rodríguez (1997), dentro de las organizaciones existen conductas específicas que en variadas ocasiones no logran mejorarse a partir de la capacitación que se dirige a proporcionar conocimientos e información. Es decir que esto no es suficiente para lograr que el trabajador adquiriera conductas y actitudes adecuadas para el desempeño de su trabajo, por ejemplo utilizar algún componente del equipo de seguridad, ya que a pesar de dotarlos con los conocimientos necesarios sobre el tema al momento de desempeñar su trabajo no los toman en cuenta; por lo que se observa que si se incurre en conductas que ponen en riesgo su integridad física y faltas a los procedimientos para el desempeño de sus tareas.

El modelo que propone Rodríguez (1997), para la aplicación del proceso de capacitación en la elaboración de cursos dirigidos a la modificación de actitudes a partir de la T.A.R. consta de cuatro fases:

### **1. Identificación de las creencias que subyacen a una actitud.**

- a) Detección de necesidades de capacitación: esta fase se basa en procedimientos administrativos que permiten determinar las conductas específicas que deben ser modificadas, ya que a partir de esta evaluación se observa que producen efectos perjudiciales a los objetivos de la organización:
  - i) búsqueda de evidencias generales
  - ii) selección de áreas críticas y especificación de evidencias
  - iii) selección de puestos prioritarios y obtención de descripción de puesto
  - iv) definición de estándares de desempeño
  - v) situación crítica
  - vi) selección de técnicas y elaboración de instrumentos
  - vii) aplicación de técnicas
  - viii) análisis de información
  - ix) elaboración del informe
- b) Aplicación del modelo de la Teoría de Acción Razonada
  - i) definir el criterio conductual de interés a partir de la conducta específica a estudiar; para ello es importante establecer los elementos de acción, objeto, contexto y tiempo.
  - ii) estudio piloto: se debe realizar un estudio piloto para identificar las creencias predominantes y los referentes específicos de la población que se desea estudiar lo que también permitirá identificar las escalas que pueden utilizarse en la medición de actitudes hacia la realización del comportamiento de interés en la población investigada. Para identificar las creencias predominantes se recomienda utilizar una muestra de 15 a 30 sujetos a los que se les solicita hacer una lista de las ventajas que crean que tiene la conducta, una lista de las desventajas que crean que tiene la conducta y otra lista de las cosas que le vienen a la cabeza cuando piensa en la conducta. Se analizan las respuestas a estas tres preguntas para posteriormente elaborar una lista en la que se observe la frecuencia en la que cada respuesta fue dada, para establecer categorías.

Según Fishbein (1980) se toma el número de creencias predominantes necesarias para explicar el 70% de todas las respuestas. Para identificar los referentes importantes para la conducta se evalúa lo siguiente:

- ✓ Mencionar algún individuo o grupo que apruebe su conducta
- ✓ Mencionar a una persona o grupo que pueda desaprobado la conducta
- ✓ Mencionar a una persona o grupo que pueda a las que usted pueda informarles que esta tratando de decidir entre realizar o no una conducta determinada.

Las respuestas a estas preguntas son categorizadas de acuerdo a su frecuencia y se consideran referentes predominantes para la población estudiada los referentes explicados para cerca del 70% de todas las respuestas.

iii) elaboración de un cuestionario de preguntas cerradas para medir cada uno de los constructos de la TAR, a partir de la lista de referentes y creencias conductuales predominantes que se identificaron anteriormente; esto es evaluar:

- ✓ la intención de emplear la conducta de interés
- ✓ las actitudes hacia la realización de la conducta
- ✓ la norma subjetiva
- ✓ las creencias de que la realización de la conducta llevará a resultados diferentes
- ✓ las evaluaciones de estos resultados
- ✓ creencias normativas acerca de la determinación de referentes relevantes y motivación para cumplir con estos referentes.

iv) se realiza la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada

v) análisis de resultados (identificación del determinante de la intención conductual y análisis de la estructura cognitiva).

Es necesario recordar que para la TAR, la intención de un sujeto para ejecutar una acción específica esta determinada por dos factores o componentes teóricos: uno personal o actitudinal y uno social o normativo; aquí es importante identificar las creencias que conducen a una persona a intentar o no intentar realizar una conducta. Uno de los aspectos esenciales de la aplicación de la TAR es establecer cual es el determinante de la intención conductual y específicamente saber cuales son las creencias que subyacen a una conducta. Para ello se realiza el análisis de la estructura cognitiva; se aplica el análisis de varianza multivariado entre los grupos, para saber específicamente cuales son las creencias que marcan la diferencia entre ambos grupos y a partir de ellas crear el mensaje persuasivo independientes de la varianza, una basada en la variabilidad entre

grupos (varianza entre grupos) y otra en la variabilidad dentro de los grupos (varianza dentro de grupo). La significación en las diferencias entre estas dos estimaciones de varianza esta proporcionada por las distribuciones de Fisher. Si la varianza entre dos grupos es grande (es decir la varianza entre medidas es grande) en relación con la varianza de dentro de grupos, el coeficiente F es grande, por el contrario, si la varianza entre grupos es pequeña con respecto a la varianza de dentro de grupos el coeficiente F será pequeño.

Para identificar los factores cognitivos (creencias) que más bien contribuyen a las diferencias en las intenciones de realizar la conducta en cuestión se realiza una serie de comparaciones entre:

- ✓ las creencias conductuales
- ✓ los resultados de la evaluación
- ✓ las creencias normativas
- ✓ las motivaciones para actuar de acuerdo a los referentes específicos

De esta forma se obtienen los elementos esenciales que subyacen a las actitudes y normas subjetivas que representan los determinantes básicos de cualquier conducta.

identificación de creencias

## **2. Diseño del mensaje persuasivo.**

Las creencias son los determinantes básicos de cualquier conducta y un cambio en la conducta se logra al producir cambios en las creencias.

Una vez concluida la primera fase y se tienen los resultados de la estructura cognitiva, se cuenta con las creencias que subyacen a la conducta en cuestión y al mismo tiempo se tienen identificadas las creencias que contribuyen negativamente hacia las actitudes. La TAR establece que las actitudes hacia la conducta pueden ser influidas mediante el cambio de las evaluaciones de las consecuencias, mientras que las normas subjetivas también pueden influirse cambiando las motivaciones para cumplir con los referentes específicos, sin embargo en ambos casos se deberá cambiar finalmente las creencias acerca del resultado, ya que la evaluación de una consecuencia no es mas que la actitud de una persona hacia tal resultado. Influir en la evaluación requiere cambiar las creencias acerca del resultado. De lo anterior concluimos que un mensaje persuasivo puede ser efectivo en cambiar una conducta, unicamente si éste influye las creencias primarias, esto es, las creencias que desde un punto de vista teórico, estan funcionalmente relacionadas a (o son determinantes primarios de) la conducta en cuestión.



Fishbein propone dos formas para lograr el cambio:

- a) influyendo algunas de las creencias que son predeterminantes en una población determinada, o bien
- b) introduciendo algunas creencias nuevas no predominantes

Únicamente cuando un mensaje cause un cambio en los productos totales del conjunto de creencias subyacentes puede esperarse influir en las actitudes o normas subjetivas y por consiguiente en las intenciones y finalmente en la conducta.

El primer paso en la construcción de una comunicación persuasiva o mensaje, es la selección de un número apropiado de argumentos y la evidencia real o basada en los hechos que los sustente.

La simple presentación de un argumento, sin ninguna evidencia de apoyo puede traer como consecuencia según Fishbein, un cambio en la creencia correspondiente de la audiencia, particularmente si el argumento es nuevo y no es predominante, de ahí la importancia de la selección de los argumentos y evidencia real que los apoye. En esta fase de la construcción de la comunicación persuasiva, es importante considerar alguno de los procesos cognitivos que median entre los efectos del mensaje sobre las creencias primarias, con el propósito de corregirlo en forma correcta y lograr que la audiencia lo acepte y acceda a él y de esta forma evitar producir efectos indirectos no planeados (efectos de impacto) que pueden producir cambios inesperados debidos a su impacto en creencias que no se mencionaron explícitamente en la comunicación persuasiva.

Aceptar es creer en la consecuencia de una conducta sin haber sido expuesto a una comunicación persuasiva que incluyera dicho argumento, mientras que acceder a un mensaje se refiere al cambio en la aceptación de la creencia como resultado de la exposición al mismo. Por lo que para un entendimiento completo de los efectos de una comunicación persuasiva es importante evaluar tanto la aceptación y el acceder de la audiencia ante el mensaje así como los efectos de impacto sobre otras creencias primarias no consideradas. Fishbein se basa en los postulados de Hovland con respecto a que de toda comunicación persuasiva subyace la información. Al mismo tiempo sugiere que es posible cambiar las actitudes a través del diseño de comunicaciones persuasivas, sin incrementar el conocimiento real del tema. Para la TAR, uno de los aspectos esenciales dentro de una comunicación persuasiva es el diseño del mensaje, es decir la elección acertada de los argumentos y la evidencia real que los apoye, más que los

factores que se involucren con la presentación del mismo como es la fuente, y su credibilidad, habilidad, la audiencia, así como su experiencia, etc.

Una vez mencionados algunos de los aspectos y procesos que subyacen al cambio de una creencia de acuerdo a la TAR, se propone el siguiente procedimiento para la construcción del mensaje:

- a) Establecer el objetivo del curso, así como la conclusión que deberá lograrse en el mensaje.
- b) Especificar las creencias primarias que sirven como determinantes potenciales de una conducta, las cuales se refieren a las consecuencias de su realización y a las prescripciones normativas de referentes relevantes.
- c) Determinar los argumentos y la evidencia real que los apoyará. Los elementos elegidos deberán ser algunas de las creencias primarias que subyacen a la conducta o conocer que dichas creencias determinan o influyen en aquellas creencias primarias acerca de la realización de la conducta en cuestión. Esto es proporcionar información que incremente sus creencias de que la realización de la conducta le traerá consecuencias positivas, o bien, disminuirá las consecuencias negativas. Al respecto desde las teorías de la motivación de protección basadas en las teorías de expectativa valor, las apelaciones al miedo serán eficaces en el terreno de las conductas de protección si incluyen además información sobre la nocividad del evento, la probabilidad de que ocurran sino se toman medidas preventivas y la eficacia de las estrategias de afrontamiento sugeridas.
- d) Redacción del mensaje: se sugiere que la presentación de los argumentos puede ser exponiendo los argumentos débiles al principio e introducir progresivamente argumentos más sólidos. Al final del mensaje se precisa la conclusión.
- e) Elección de la fuente que hará llegar la comunicación persuasiva.
- f) Elección del medio a través del cual se hará llegar el mensaje a los capacitandos. El cual podría ser a través de un video en el que utilizarían los canales visuales y auditivo o bien grabar el mensaje de una cinta magnética utilizando el canal auditivo.

### **3. Aplicación de la capacitación.**

En esta fase se realizará la presentación del mensaje persuasivo que se diseñó específicamente para la conducta en cuestión. Para ello se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Elegir a la persona que tendrá a su cargo la presentación de la comunicación persuasiva diseñada en la fase anterior y específicamente las características que pueden favorecer la aceptación del mismo; deberá despertar el interés de la audiencia para recibir el mensaje. Si bien no lo menciona Fishbein en la teoría, las investigaciones respecto al tema en la teoría muestran que la fuente debe de considerar que cuanto mayor sea el grado de implicación del receptor, mayor será la tendencia a atender el contenido del mensaje, es decir a los argumentos y no a las señales periféricas. Se debe tomar en cuenta que esta persona que esta persona tendrá que poseer conocimientos sobre los procesos que intervienen para que un mensaje sea efectivo y evitar que la población objeto lo rechace o sea resistente al cambio.
- b) Determinar el lugar, fecha y horario en el que se llevará a cabo la capacitación a fin de confirmar la asistencia a los capacitandos.

#### 4. Evaluación de la capacitación.

En esta fase se evaluará la eficacia de la capacitación proporcionada a los capacitandos, al mismo tiempo que se obtendrá información que permita conocer las deficiencias y problemas en las estrategias adoptadas para el diseño del mensaje, la fuente elegida y realizar las correcciones pertinentes. Se propone utilizar un diseño pretest-postest con un grupo control, donde se utilice un grupo experimental y un grupo control, los cuales deben formarse asignando de manera aleatoria a los participantes a los grupos:

R	0	X	0
R	0		0

Donde: X es el mensaje o tratamiento experimental

0 es la medida pretest-postest

R es la asignación al azar de los participantes a la condición de la capacitación

Fase 0

Pretest: aquí se propone elaborar y aplicar un cuestionario que contenga medidas estándar de la intención, actitudes y normas subjetivas hacia la realización y no realización de la conducta en cuestión. Este punto queda cubierto con la aplicación del cuestionario estandar que se realizó en la fase 1 y a partir del cual se obtuvieron los datos necesarios para el diseño del mensaje. Se aplicará el mismo pretest a ambos grupos y sólo a uno de ellos se le aplicará la condición experimental (mensaje diseñado), siendo el grupo control el que no reciba tratamiento experimental. Si el programa de capacitación

produce un efecto significativo, los resultados del posttest para el grupo experimental deberán ser significativamente mayores que los resultados del pretest de su mismo grupo control.

Posttest: se recomienda construir medidas que permitan evaluar la intención, conducta y creencias con respecto a la conducta: Cuando se evalúan las creencias se debe evaluar los argumentos que se utilizaron en la construcción del mensaje.

- ✓ Evaluar el grado en que los participantes aceptaron (creyeron) los argumentos principales que contenía el mensaje al que fueron expuestos, a partir de medir la fuerza de las creencias. Se consideran las creencias que corresponden a los argumentos principales y sus actitudes hacia las conductas.
- ✓ Evaluar que los capacitandos accedan a la información . La efectividad de un mensaje depende no tanto del grado en que se acepta su contenido, sino de su habilidad para producir cambios en las creencias primarias. Para obtener estimaciones en el cambio de estas creencias, se pueden comparar las creencias de los capacitandos que fueron expuestos al mensaje con las creencias de los participantes del grupo control.
- ✓ Comparar la actitud a través de las medidas antes y después. Una vez evaluada la conducta, se deben realizar las comparaciones pertinentes para determinar los cambios en la misma una vez aplicada la fase experimental que corresponde a la aplicación del mensaje o comunicación persuasiva. Se puede obtener aplicando los estadísticos para la evaluación del modelo de la TAR
- ✓ Evaluación de la conducta. Puede diseñarse una evaluación donde se le solicite al jefe inmediato de los capacitandos que registre durante dos meses la ocurrencia de la conducta y así contar con un parámetro de comparación con respecto a su modificación en la intención de usarlo debido a la exposición del mensaje y su conducta real.

# CAPITULO CUATRO

## PROCEDIMIENTO

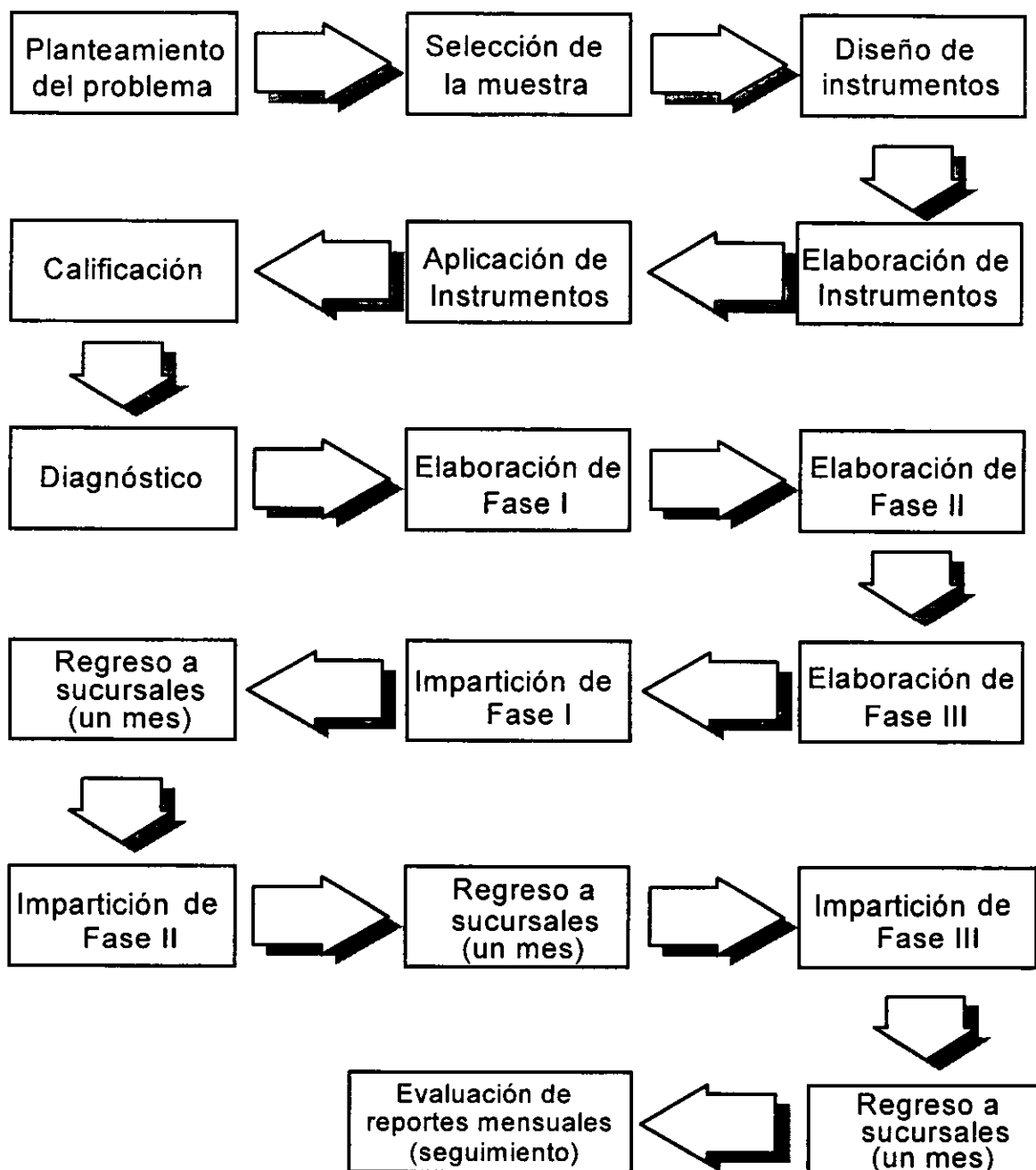


Figura 1. Etapas de la investigación

## **Planteamiento del problema**

La organización en estudio actualmente vive cambios económicos como repercusiones de la situación económica que atraviesa el país, reflejándose en la transformación de su plantilla de personal como medida de reducción de gastos, estos cambios en ocasiones no son planeados, por lo que su difusión es mermada e inoportuna, cuestión que afecta de manera significativa la comunicación y las relaciones humanas entre el personal, decrementando la motivación hacia su trabajo, fomentando actitudes negativas hacia sus jefes, compañeros y afectando su disposición e identificación con la organización, lo anterior impacta en el servicio que se ofrece a los clientes, incrementando el número de quejas y cancelaciones de servicios, además que esta situación se extiende y extrapola a otros ámbitos de cada uno de los empleados que se ven inmersos.

Se detectaron problemas de comunicación, motivación y relaciones humanas en el personal operativo de sucursales, conclusión que se dedujo de la formación de choques de subgrupos dentro de las sucursales, lo cual coincidió con los reportes de quejas emitidos por los clientes a nivel nacional durante 1995, cabe señalar que son las estadísticas que las sucursales reportaron al Corporativo. En un principio se estimó que el origen de tal situación se debía al reciente cambio de sindicato, el cual desconcertó al personal, llevándolo a realizar varios paros laborales tanto en el interior de la república como en la capital, así como una huelga, en donde la imagen de la empresa decrementó aún más y se perdió el 30% de clientes. Sin embargo el personal reportaba que no se sentía cerca de la empresa, pues ésta había cambiado estructuras organizacionales, procedimientos, equipos, entre otros, además de los recortes de personal masivos que en ese momento se estaban generando y la situación económica del país que no era nada fácil, todo ello les generaba una situación de angustia, que se reflejaba en su actitud negativa cotidiana.

## **Sujetos**

Por falta de recursos no se podía abarcar a toda la población, por lo que inicio con el personal del área de traslado de valores, en la cual recaen la mayoría de las quejas, ya que como se mencionó anteriormente ellos son quienes van a bordo de las unidades

blindadas, y el presente trabajo solo es un estudio piloto para elaborar un programa de cambio de actitudes masivo para los 10,000 empleados que conforman la organización. Para ubicar los puestos de jefe de operación (mandos medios) y operadores de ruta presento el siguiente organigrama

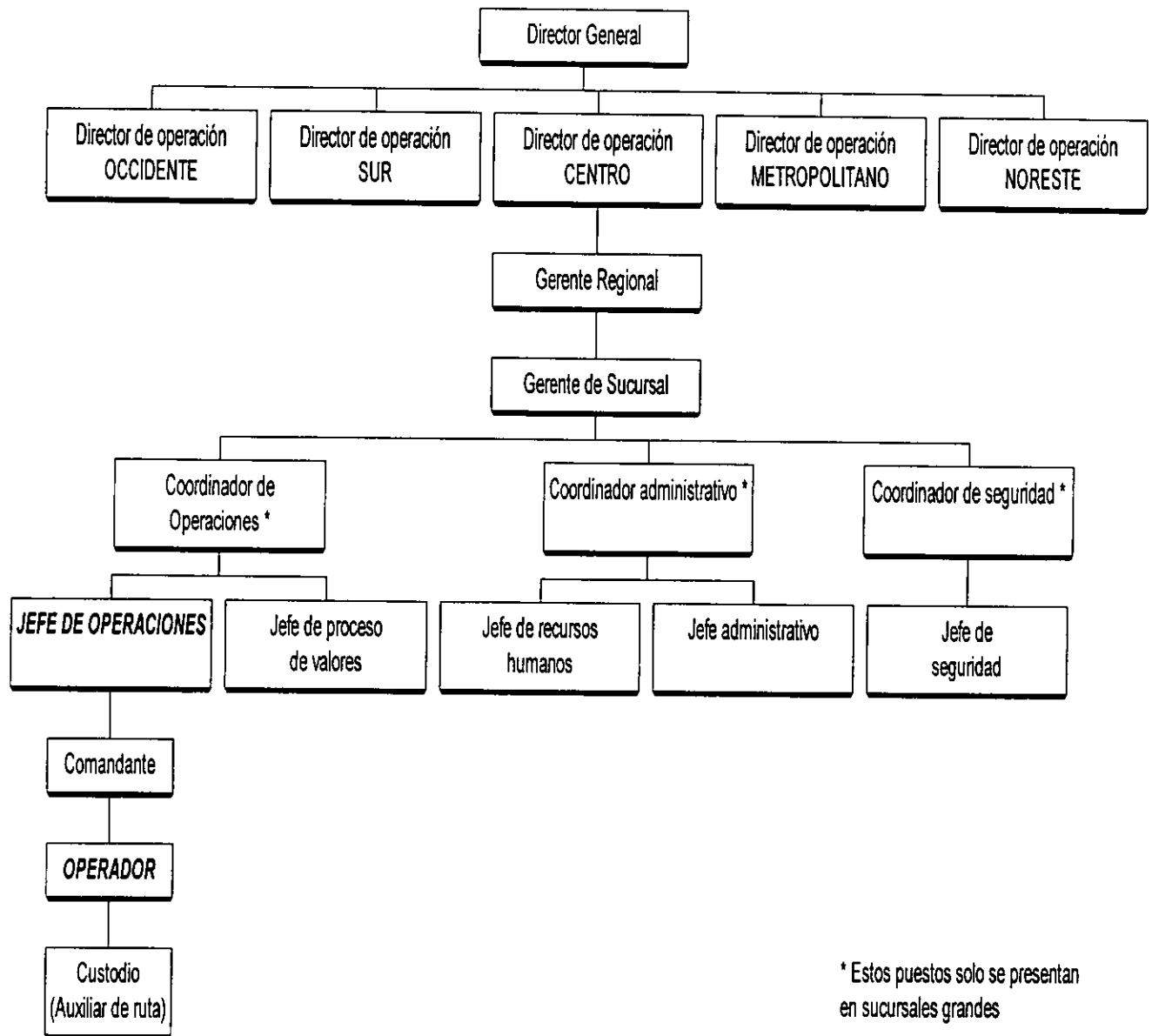


Figura 2. Estructura organizacional a nivel nacional

Cabe aclarar que tanto el custodio como el comandante y el operador son las personas que integran la tripulación de las unidades blindadas, para conocer y distinguir las funciones, responsabilidades y alcances de cada uno de estos puestos describiré de manera general las actividades que cada uno desempeña:

1) Custodio o auxiliar de ruta: es el primero que desciende del camión, observando a su alrededor que no exista alguna situación o persona sospechosa que ponga en peligro la seguridad de sus compañeros, así mismo durante el recorrido del operador para la recolección y entrega de valores; al terminar el servicio será el último en ascender al vehículo, verificando previamente la cerradura de las puertas y el seguro adicional. En caso de ataque deberá repeler la agresión, utilizando las troneras en caso de estar dentro de la Unidad, o bien, recibir indicaciones del comandante mediante el radio transmisor en caso de estar fuera del camión.

2) Operador: es la única persona autorizada para el manejo de la Unidad Blindada (incluyendo los controles de la cabina); la conducción deberá hacerse en apego estricto a las disposiciones y reglamentos de tránsito y los señalamientos en zonas privadas, así como las que establece la compañía. Para poder iniciar su recorrido diariamente el operador deberá realizar una preinspección de su vehículo por medio de una lista de verificación, con el objeto de detectar cualquier falla oportunamente. Así mismo será su responsabilidad la utilización del transporte y los artículos que pudieran propiciar distracciones dentro de la unidad. Realiza la recolección y entrega de valores con los clientes, verificando tanto los envases como los comprobantes de servicio.

3) Comandante: es quien coordina a los miembros de la tripulación, permanece durante los recorridos en la Unidad Blindada, recibe los valores del operador y los cuantifica, en caso de emergencia es el quien da las primeras instrucciones y avisa a la oficina central. Debe cerciorarse del buen funcionamiento del radio transmisor. Esta autorizado para indicar al resto de la tripulación el lugar y hora para tomar alimentos, teniendo precaución que nunca sean los mismos.

Es importante mencionar que el personal ingresa a la empresa como custodio o auxiliar de ruta, y no es hasta 6 meses después que puede concursar para promoverse como operador, previa evaluación técnica y psicométrica (en donde se evalúa planeación, toma de decisiones, estabilidad emocional, relaciones interpersonales, madurez, atención, trabajo rutinario y sentido común) acordes con los requerimientos del puesto, así mismo debe existir la vacante y el jefe debe de autorizar dicho movimiento; el mismo



procedimiento se aplica para ocupar el puesto de comandante. Sin embargo existe personal que permanece en su puesto por periodos de más de 7 años, debido principalmente a la identificación que existe con él. Por ningún motivo el personal de nuevo ingreso en el área de traslado de valores puede incorporarse a la organización con otro puesto que no sea custodio. Cabe señalar que por política de la empresa todas las personas que laboran en el área de traslado de valores ya sean puestos a nivel operativo, administrativo o ejecutivo deben ser de sexo masculino, motivo por el cual la población estuvo conformada solamente por hombres.

### **Muestra**

Muestreo no probabilístico intencional de 35 empleados a nivel operativo (operadores) y 35 empleados a nivel mando medio (jefes de operación) este tipo de muestra se caracteriza por el empleo del criterio y de un esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas mediante la inclusión de áreas típicas o grupos supuestamente típicos en la muestra.

La muestra conformada por personal operativo presento un promedio de 35 años, escolaridad de secundaria completa y antigüedad de 6 años en la organización, que como se mencionó anteriormente son quienes conducen la unidad blindada y quienes tratan cotidianamente con los clientes, y son sus actitudes en el servicio las que proyectan la imagen de la empresa, la segunda parte de la muestra estuvo formada por los jefes de cada uno de los operadores quienes presentaron un promedio de 39 años, secundaria completa y antigüedad de 10 años en la empresa. La muestra se seleccionó retomando un operador de ruta con su jefe de las sucursales que reportaron mayor numero de quejas durante 1995.

## **Instrumentos**

### **Reporte de clientes**

Se inicio homogeneizando la información que los reportes de quejas de clientes y público en general aportaban a dicha situación, los cuales eran calificados y analizados por el área mensualmente, dado que en muchas sucursales no existe una persona dedicada exclusivamente a atender a los clientes por lo que adopta dicho lugar alguna secretaria, auxiliar administrativo, o en el último de los casos la o las personas que les corresponda la guardia de las instalaciones en el momento de la queja del cliente, este motivo orrillo a elaborar un formato fácil de llenar por cualquier empleado (Anexo "A").

El formato contiene un recuadro para datos de control interno, así como para los datos generales de la persona o personas afectadas, así mismo un espacio para especificar el servicio por el cual el cliente esta realizando la queja, cabe mencionar aquí que la empresa cuenta con dos grandes servicios:

1. Traslado de valores, que a su vez se divide en Traslado de Valores, Proceso de Valores y Protección Continua de Efectivo.

2. Mensajería

El apartado número I se refiere a la actitud, presentación y/o apego a políticas y procedimientos, así como a los datos del personal de la empresa que atendió al cliente.

El apartado número II se refiere al atraso, desvío y/o mala presentación del servicio, así como a los datos del envase (bolsa con dinero).

En el apartado número III se asientan los datos del vehículo (en caso de que la queja sea al respecto), si hubo mala conducción, unidad blindada contaminante, percance o choque, o algún otro accidente, señalando tanto los datos del vehículo, como la descripción de los acontecimientos.

El apartado IV es exclusivamente para reportar faltantes o extravíos de sobres o envases en caso de caso de traslado de valores y paquetes, valijas o sobres cuando se trata de mensajería.

El apartado V concierne a los servicios.

El apartado VI nos refiere a problemas con algún trámite administrativo.

Y por último el apartado VII es para algún otro motivo no especificado en la relación anterior.

Al final del cuestionario se encuentra la despedida hacia el cliente y una parte para los datos de control interno de la empresa.

Como se explicara en los resultados los cuestionarios reflejaban que si bien los clientes se quejaban de mala conducción de las unidades blindadas, falta de apego a políticas, todos asumían una actitud de prepotencia, falta de cordialidad y negativismo de los empleados.

### **Cuestionario de clima organizacional**

Se aplico el cuestionario por niveles jerarquicos y por direcciones de operación al personal de mando medio (Anexo "B") así como al personal operativo o sindicalizado (Anexo "C"), en este se evaluaron las siguientes áreas:

- Comunicación, considerándola como la capacidad para generar confianza entre los compañeros de trabajo. En el mando medio (o jefes) es que tanto provee de información necesaria a sus trabajadores y verifica que las instrucciones hayan sido comprendidas.
- Motivación, son los factores capaces de provocar, mantener y dirigir una conducta hacia un objetivo.
- Integración, acercamiento entre el personal, generando un clima de cooperación y trabajo en equipo.
- Diagnóstico, conocimiento de las reacciones de los miembros del equipo de trabajo, con la finalidad de predecir su comportamiento y orientarlo hacia metas productivas.
- Toma de decisiones, considerar la información que se posee, entre una serie de posibilidades y retomar aquella que sea más efectiva.
- Delegación de responsabilidades, destreza para el manejo y desarrollo del recurso humano.
- Planeación, habilidad para realizar actividades optimizando los recursos disponibles.
- Negociación, habilidad para poder obtener ante una facción opuesta, condiciones que favorezcan a la productividad laboral.
- Actitud de liderazgo, habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

El cuestionario consta de un encabezado con las instrucciones específicas, así como una parte de identificación personal y 54 preguntas con cuatro opciones de respuesta cada una, en éstas solo se coloca una marca para señalar la opción que se considera adecuada para cada caso. Al final se encuentra un recuadro para escribir sugerencias para el mejoramiento del cuestionario. Los cuestionarios para cada nivel son similares

solo que están redactados de acuerdo a sus responsabilidades y alcances de acuerdo con las funciones de cada uno.

Las instrucciones a seguir para ambos cuestionarios fueron las siguientes:

1. No voltear el cuestionario hasta que se indique
2. Explicar que la finalidad del cuestionario es identificar las necesidades de integración del área y que los resultados se manejarán de manera confidencial.
3. Solicitar que se responda de manera honesta.
4. Ejemplificar a través de un acetato como debe responderse el cuestionario
5. Indicar que las respuestas deben ser rápidas y que tienen 30 minutos para responder.
6. En caso de que se haya equivocado en marcar una respuesta, deberá encerrarla en un círculo y marcar con una "equis" la casilla de su elección.
7. No dejar ni un reactivo sin contestar
8. Para iniciar lo primero que deben de llenar son los datos personales.

### **Entrevista del cuestionario de clima organizacional**

Con el objeto de ampliar el cuestionario aplicado se llevo a cabo de manera individual una entrevista a cada uno de los integrantes de la muestra (35 operadores de ruta y sus jefes), lo cual aportó datos adicionales a los registrados en los cuestionarios y abarcó casos particulares.

### **Calificación**

A través de la hoja de cálculo electrónico Lotus 123 V 3.1 se vaciaron los resultados de cada una de las personas, obteniendo el promedio de respuestas por pregunta y posteriormente por áreas, las cuales estaban conformadas por los reactivos como se muestra a continuación

<b>Reactivos</b>	<b>Área</b>
1,10, 19, 28, 37 y 46	comunicación
2,11, 20, 29, 38 y 47	motivación
3, 12, 21, 30, 39 y 48	integración

<b>Reactivos</b>	<b>Área</b>
4, 13, 22, 31, 40 y 49	diagnóstico
5, 14, 23, 32, 41 y 50	toma de decisiones
6, 15, 24, 33, 42 y 51	delegación de responsabilidades
7, 16, 25, 34, 43 y 52	planeación
8, 17, 26, 35, 44 y 53	negociación
9, 18, 27, 36, 45 y 54	actitud de liderazgo

**Elaboración de fase I "Liderazgo"** se inicia con una bienvenida, en donde a manera general se les explica el propósito del taller, posteriormente se les da a conocer el objetivo general y los problemas actuales que presenta la organización para introducirlos al concepto de liderazgo, la importancia de éste dentro de la empresa, cualidades de un líder, enfoques, negociación, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones (Anexo "D").

**Elaboración de la fase II "Mi empresa"** el material de apoyo de los talleres consistió en la Administración del Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo, distribuciones de prestaciones por áreas así como el procedimiento y los formatos necesarios para cada uno (Anexo "E").

**Elaboración de la III "Sentido de vida y trabajo"** se desarrollaron algunos aspectos fundamentales de la comunicación, la importancia y definición de ésta, un modelo básico y barreras del proceso de la comunicación, el lenguaje verbal del líder, lenguaje corporal, algunos ejercicios de repaso, como fomentar la confianza líder - trabajador, y comunicación administrativa de la empresa (Anexo "F").

**Impartición de la fase I "Liderazgo"**, la cual se impartió a los 35 mandos medios, jefes de los operadores de ruta que posteriormente se incorporaran al grupo. Se requirió de un aula de capacitación lo suficientemente grande para que los participantes permanecieran cómodos con apoyos didácticos tales como manuales, acetatos, proyector de acetatos, rotatorio, plumones, videocasetera, monitor y video casete. A fin de reunir a todo el personal de las diferentes sucursales se les concentro en el Centro Nacional de

Capacitación, propiedad de la empresa, aquí el personal estuvo aislado de sus actividades cotidianas y concentrado en los talleres.

Los mandos medios regresaron a su sucursal de origen por un mes desde ese momento tenían el compromiso de implementar lo aprendido en el curso, supervisados de manera esporádica por el gerente de la sucursal.

**Impartición de la fase II**, se incorporaron al grupo de 35 mandos medios que ya habían tomado la fase I, 35 operadores de ruta , quienes en compañía de sus jefes permanecieron concentrados en el Centro Nacional de Capacitación, propiedad de la empresa, aquí el personal estuvo aislado de sus actividades cotidianas e inmerso en los talleres de “Mi empresa”.

Tanto el personal operativo como sus jefes regresaron a la sucursal donde prestaban sus servicios por un mes, desde ese momento tenían el compromiso de implementar lo aprendido en el curso, supervisados de manera esporádica por el gerente de la sucursal.

**Impartición de la fase III**, regreso el grupo de 70 personas que ya habían tomado la fase I (mandos medios) y la fase II (mandos medios y personal operativo) a concluir con el tema “Sentido de vida y trabajo” permanecieron concentrados en el Centro Nacional de Capacitación, propiedad de la empresa, aquí el personal estuvo aislado de sus actividades cotidianas e inmerso en los talleres.

**Regreso a plazas**, tanto el personal operativo como sus jefes regresaron a laborar a sus plazas

**Evaluación de reportes mensuales (seguimiento)**, aquí se inicio con la evaluación mediante reportes de clientes, seguimiento por parte de los gerentes de la sucursal y reportes laborales. Conjuntamente con el responsable de la sucursal se observó el comportamiento de los asistentes al curso por 3 meses más.

# CAPITULO 5

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos en los cuestionarios de clima organizacional (anexos "B y C") aplicados al personal operativo y de mandos medios de traslado de valores reflejaron los siguientes problemas: falta de comunicación entre compañeros, jefes y áreas, así mismo dejaron al descubierto la falta de motivación para realizar sus labores y su escaso compromiso con la organización, lo anterior provoca una integración deficiente entre el personal, sin embargo pueden prever su comportamiento ante diferentes situaciones, aunque esto no les permite hacer valer su toma de decisiones, dado que ellos por su nivel solamente pueden acatar las decisiones de sus jefes, en esta conducta se observó que el personal operativo tiene más desarrollada la capacidad para tomar decisiones que sus propios jefes. Los resultados obtenidos en los cuestionarios también reflejan que ambos niveles delegarían responsabilidades y planearían de manera adecuada, sin embargo por las funciones del puesto el personal operativo no puede realizar estas funciones. El personal que desempeña funciones de mando medio tiene mayor capacidad para negociar que sus subordinados, sin embargo su actitud de liderazgo es pobre y esto no le favorece mucho para guiar grupos.

Tabla No. 1 Promedio de calificaciones obtenidas en el cuestionario de clima organizacional aplicado a nivel operativo y a mandos medios, en donde 1 significa escaso, 2 regular y 3 bueno.

	C	M	I	D	TD	DR	P	N	A
OPERATIVOS	1	1	1	2	2	2	2	1	1
MANDOS MEDIOS	1	1	1	2	1	2	2	2	1

Las iniciales que encabezan la tabla se describen a continuación, cabe mencionar que la definición de cada una de estas conductas fue descrita en el capítulo anterior.

C = comunicación

DR = delegación de responsabilidades

M = motivación

P = planeación

I = integración

N = negociación

D = diagnóstico

A = actitud de liderazgo

TD = toma de decisiones

Con el objeto de ampliar el cuestionario se realizó una entrevista a cada uno de los participantes de la muestra, la cual nos indicó lo siguiente en el personal a nivel operativo:

En el área de comunicación el personal comentó:

- Por falta de comunicación, el trabajo no tiene los resultados que debería tener.
- No nos coordinamos nosotros como equipo, menos entre otras áreas, lo que ocasiona que el trabajo se duplique o no se termine a tiempo.
- Frecuentemente el trabajo se repite por cambio de instrucciones de los superiores.
- No nos informan los cambios drásticos que hay actualmente en la organización, ni el motivo de los despidos masivos de los compañeros, estamos preocupados porque nos pueden despedir.

Referente a la motivación se reflejó lo siguiente:

- Lo más seguro es que nos corran, para que nos esforzamos.
- Cuando hay quejas de los clientes nosotros somos los culpables.
- A pesar de que nosotros somos los que nos subimos a la Unidad blindada y tratamos con el cliente, no apoyan las sugerencias que hacemos para mejorar.
- No nos dan cursos de capacitación a todos, solamente a un grupo.
- No consideran nuestra antigüedad para las promociones.

Respecto al área de integración se concluyó que:

- Existe mucho egocentrismo entre compañeros, incluso con los jefes.
- Los jefes hacen su grupo y solo comentan entre ellos.
- Cuando hay juntas cada quien hace lo que quiere, no se atiende adecuadamente y es difícil que se llegue a conclusiones generales.



En lo concerniente al diagnóstico opinaron lo siguiente:

- Últimamente el personal es muy conflictivo, solo ve por sus intereses, el personal que antes cooperaba ya no lo hace.
- Con las conductas que las personas están adoptando todos nos desconocemos.

En el rubro de toma de decisiones los entrevistados dijo:

- Los acuerdos en los que llegamos en las juntas no se cumplen, empezando por el jefe.
- Las decisiones se tomaran a vapor y se modifican varias veces.

En la delegación de responsabilidades, opinaron:

- No hay lineamientos para llevar a cabo nuestros trámites administrativos.
- Cada quien realiza su trabajo como puede, solo tratamos de sobresalir para que no nos corran de la empresa.

Al entrevistarlos sobre la planeación concluyeron que:

- Las actividades no se llevan a cabo mediante una planeación, porque existen muchas improvisaciones "bomberazos" que desplazan a las actividades cotidianas.
- Desconocemos si existe un calendario de actividades.
- No se cumple la programación de vacaciones, pues siempre hay trabajo extra, la mayoría de las veces las vacaciones nos las pagan con dinero.

Los puntos de negociación reflejaron lo siguiente:

- Rara vez se negocia con los jefes, casi siempre nos dan instrucciones precisas.
- No hay flexibilidad para negociar.

En actitud de liderazgo se concluyo que:

- Son pocos los jefes que supervisan todo el tiempo, pero si nos llaman la atención, e incluso se han dado casos en que insultan cuando alguien comete un error.

Los resultados obtenidos en los cuestionarios de clima organizacional aplicados al personal administrativo de traslado de valores reflejaron lo siguiente:

Con el objeto de ampliar el cuestionario se realizó una entrevista a cada uno de los participantes de la muestra, la cual nos indicó lo siguiente en el personal a nivel mando medio:

En el área de comunicación el personal comentó:

- Siento a mi gente muy alejada, parece que trabajamos individualmente.
- Entre los trámites administrativos, juntas con nuestros jefes y "problemitas" que salen continuamente, no tenemos tiempo de realizar reuniones frecuentes con nuestro equipo de trabajo.
- Hay información que afecta directamente al personal, pero tenemos indicaciones de no transmitirlo para evitar que se preocupen.

Referente a la motivación se reflejó lo siguiente:

- En estos momentos todos estamos sumamente preocupados por los despidos y movimientos de estructuras que se están generando en la organización, por que respetan habilidades ni antigüedad del personal.
- La única forma de motivarlos es pagándoles unas cuantas horas más de tiempo extra, por que no nos apoya para incentivarlos más y solo quedamos mal con nuestro personal, inclusive los premios institucionales tardan 1 año en entregarlos. Pero al pagar más tiempo extra tenemos problemas con el sindicato por que lo quieren convertir en obligación.

Respecto al área de integración se concluyó que:

- Aunque se trate de integrar al personal, ahorita con tantos problemas cada quien ve por sí mismo, aunque "le heche tierra a su compañero"
- Los problemas sindicales (presencia de dos sindicatos) son fuertes y dividen al personal.

En lo concerniente al diagnóstico opinaron lo siguiente:

- Al personal conflictivo "no se le puede decir nada" porque están apoyados por el sindicato y nos causan problemas.

En el rubro de toma de decisiones los entrevistados dijeron que:

- No podemos modificar funciones porque éstas ya están establecidas por la organización.
- Nos vemos limitados para tomar una decisión por sí mismos, casi todo nos lo indican nuestros superiores, son procedimientos ya establecidos por la rama en que trabajamos.

En la delegación de responsabilidades, opinaron:

- Desafortunadamente por cargas de trabajo el personal no tiene tiempo para entrenarse previamente en otras actividades del área, sin embargo por falta de personal en ocasiones tiene que realizar las funciones de otro puesto.
- Los únicos trámites que les realizamos a nuestros subordinados son la prenomina (con autorizaciones de tiempo extra), y las autorizaciones de vacaciones y promociones, muchos de los trámites los realizan los representantes sindicales y otros ellos mismos.

Al entrevistarlos sobre la planeación concluyeron que:

- Aunque se lleguen a planear actividades diarias, generalmente no se cumplen en su totalidad por los imprevistos y problemas que se generan diariamente.
- Aunque las vacaciones se programen generalmente no son disfrutadas por los empleados y se llegan a acuerdos con ellos para que les sean pagadas.
- Ya que casi todo el personal cubre tiempo extra y tiene distintas horas de llegada, resulta muy difícil reunir a todo el equipo de trabajo para juntas o convivios, por lo que regularmente la información se emite mediante un memorándum.

Los puntos de negociación reflejaron lo siguiente:

- Casi nunca puedo ceder a adelantar vacaciones por cargas de trabajo continuas, pero no nos quieren autorizar más personal, sino al contrario reducen la plantilla.
- El personal queda inconforme cuando se cita a juntas, pues no todos regresan de sus rutas a la misma hora y tienen que esperar para reunirse y muchos de ellos están cansados o no han comido.
- Que bueno que en el temario del curso hayan incluido información del Contrato Colectivo de Trabajo y del Reglamento Interior de Trabajo, porque desconocemos muchas cláusulas y no sabemos como interpretarlo.

En actitud de liderazgo se concluyó que:

- El personal conoce las políticas de seguridad de su puesto, en lo que siempre hay problemas es en el trato con los clientes y como a estos no los conocemos nosotros no podemos sugerirles nada, además que todos los clientes son diferentes, por lo que el personal de la tripulación es libre de conducirse como crea conveniente.

De lo anterior se puede concluir que la falta de planeación, comunicación y motivación entre el personal operativo y administrativo crea un ambiente de tensión que favorece el origen de actitudes negativas y de las conductas que se puedan desprender.

# CAPITULO SEIS

## *DISCUSIÓN*

La psicología laboral contribuye al desarrollo de los empleados y por consecuencia al de la organización, creando ambientes más "saludables" para alcanzar objetivos básicos, definir metas y planear estrategias para vencer obstáculos (Morales, 1992).

Una de las áreas donde se aplica la psicología en una organización es Capacitación, considerando a esta como el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, colocando en circunstancia de competencia a cualquier persona, ya que a pesar de ser profesionista, al año o dos años de haberse graduado, ya no esta al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura o estudio informal y en general a cualquier forma educativa (Jeff, O. y Harris, Jr, 1992).

Generalmente la capacitación "tradicional" se realiza a partir de un modelo que consta de 4 pasos (Rodríguez, 1995):

1. Detección de necesidades de capacitación: en esta etapa se identifican las deficiencias de conocimientos, habilidades o actitudes del trabajador, el área o la empresa.
2. Elaboración de programas: con la información del paso anterior, en esta etapa se pueden elaborar objetivos, contenidos, duraciones, técnicas empleadas, materiales didácticos, evaluaciones y designación del instructor.
3. Ejecución del programa: es la realización del evento.
4. Evaluación y seguimiento: aquí se conoce la eficacia del programa.

Siguiendo este modelo se llevó a cabo el presente reporte laboral; sin embargo de acuerdo con Siliceo, A. (1993), los programas de capacitación han comenzado a tomar perspectivas diferentes en muchas organizaciones, ya que en lugar de centrarse en el desarrollo de las aptitudes para resolver problemas funcionales (financieros, de mercadotecnia y técnicos, entre otros), muchos expertos en administración han empezado a sugerir la forma de obtener un desempeño y toma de decisiones óptimas en las empresas, primero cambiando las actitudes y hábitos de interacción entre los individuos integrantes de una organización. Siguiendo esta premisa retomo el tema de actitudes para incorporarlo al esquema de capacitación aquí plasmado, en donde si bien,

sus investigaciones no incursiona directamente en las organizaciones es una valiosa aportación que la psicología social a hecho al estudio del hombre en la empresa.

A pesar de que existieron cambios en las conductas del personal que participó en la muestra, sugiero que para este tipo de investigaciones se retomen teorías de psicología social ya que aportan un mayor número de elementos que amplían, profundizan y facilitan los diagnósticos. En este caso, por la problemática presentada sugiero que se implemente la teoría de la acción razonada al proceso de capacitación, ya que como veremos más adelante esta teoría no solo se le proporciona información al trabajador acerca de conceptos, políticas y procedimientos de su área, ni tampoco se la da a conocer la importancia del uso del uniforme, etc., sino va más allá, en donde se forman las declaraciones evaluativas o juicios en relación con objetos, personas o hechos que afectan el comportamiento en el trabajo (Fishbein, 1980), las investigaciones en donde ha sido comprobada la teoría de la acción razonada (TAR) de manera satisfactoria se detalla en el capítulo 3, el procedimiento para estudios similares sería de la siguiente manera (Rodríguez, 1997):

1. Identificación de las creencias que subyacen a una actitud:
  - a) Detección de necesidades de capacitación, se puede retomar las arrojadas en los cuestionarios y entrevistas de clima laboral, aplicando un procedimiento estadístico para obtener los resultados.
  - b) Aplicación del modelo de la TAR, definiendo el criterio conductual de intereses a partir de la (s) conducta (s) específica (s) a estudiar, llevando a cabo un estudio piloto para identificar las creencias predominantes y los referentes específicos de la población, se elabora, aplica, califica y analiza un cuestionario de preguntas cerradas para medir cada uno de los constructos de la TAR, a partir de la lista de referentes y creencias conductuales predominantes que se identificaron.
2. Diseño del mensaje persuasivo, en esta etapa es importante primeramente seleccionar el número apropiado de argumentos y la evidencia real basado en los hechos que los sustente, posteriormente se establece la conclusión que deberá lograrse en el mensaje, determinando los argumentos y evidencias reales que los apoyarán, después hay que redactar el mensaje, elegir la fuente y el medio por el cual se hará llegar el mensaje.
3. Aplicación de la capacitación, en donde se presentará el mensaje persuasivo, planeando previamente quien lo presentará, cuando y donde.

- 4 Evaluación de la capacitación, con el objeto de conocer la eficacia de la capacitación y obtener información para conocer las deficiencias y problemas en las estrategias para el diseño del mensaje, la fuente elegida y cualquier otra corrección pertinente. Se sugiere utilizar un diseño pretest-postest y un grupo control para comprobar su eficacia.

De lo anterior, puedo decir, que el presente trabajo queda como estudio exploratorio por las deficiencias metodológicas por falta de recursos, sin embargo, una vez más se comprueba como la capacitación es una herramienta para el cambio conductual, aunque falta mucho por hacerse en capacitación retomando las aportaciones de otras áreas de la psicología para aplicarlas al desarrollo del hombre dentro de una organización.





# BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. Administración de Recursos Humanos. Trillas: México, 1989.
- Carrillo, E. Formación de Instructores Empresariales. Nacional Financiera. Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial: México, 1992.
- Cohen, J. Introducción a la Psicología. Labor: Barcelona, 1971.
- Coon, D. Introducción a la Psicología: Exploración y Aplicaciones. Fondo Educativo Interamericano: México, 1986.
- Cueli, J. y Reidl, L. Teorías de la Personalidad. Trillas: México, 1986.
- Dessler, G. Administración de Personal. Printice Hall: México, 1996.
- Escandón, M. La capacitación de personal, alternativa para la competitividad en México. Tesis de licenciatura. UNAM, 1994.
- Fernández, R. Elaboración de una escala de actitudes como método de diagnóstico en Desarrollo Organizacional. Tesis de licenciatura. UNAM. 1987.
- Fishbein, M., Salazar, M., Rodríguez, P. Middlestadt, S. y Himmelfarb, T. Predicción del uso de cinturones de seguridad en estudiantes venezolanos: Una aplicación de la Teoría de Acción Razonada en Latinoamérica. Revista de Psicología Social y Personalidad, 1988, Vol. 4, Num. 2, Pags. 19-41.
- Harry, K. Psicología Social. Nueva Editorial Interamericana: México, 1977.
- Hernández, P. El cambio de actitudes a través de la capacitación. Tesis de licenciatura. UNAM, 1988.
- Jaap, T. Desarrollo del Liderazgo. Fondo Editorial: Colombia, 1991.

*Continúa*

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Jeff, O. y Harris, Jr. Administración de Recursos Humanos: Conceptos de conducta interpersonal y casos. Edit. Limusa: México, 1992.

Marx, M. y Hill, W. Sistemas y Teorías Psicológicas Contemporáneas. Paidós: Buenos Aires, 1929.

Morales, G. Diagnóstico del Clima Organizacional. Tesis de licenciatura. UNAM. de 1992.

Robbins, S. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispano America: México, 1996.

Rodríguez, G. Una propuesta de capacitación de personal a partir de la Teoría de Acción Razonada. Tesina de Licenciatura, UNAM, 1997.

Rodríguez, M. y Ramírez, P. Administración de la Capacitación: Mc Graw Hill: México, 1991.

Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de persona: Limusa: México, 1993.

# ANEXO “A”

SERVICIO PAN AMERICANO, BUENOS DIAS, TARDES, NOCHES, LE ATIENDE EN QUE LE PUEDO SERVIR

POLO:					
FECHA:					
HORA:					

**DATOS GENERALES DEL AFECTADO**

RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_

CONTACTO: \_\_\_\_\_ N° DE CONTRATO: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

EDU. \_\_\_\_\_ COL. \_\_\_\_\_

C.P. \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

CIUDAD DE CUENTA: \_\_\_\_\_

CLIENTE ACTUAL:  EX CLIENTE:  PUBLICO EN GRAL.

**TRASLADO DE VALORES**

**MENSAJERIA**

**I. PERSONAL**

A) ACTITUD  B) PRESENCIA  C) INCUMPLIMIENTO A PROCEDIMIENTOS  OTRO CUAL? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

NOMBRE CUSTODIO: \_\_\_\_\_

**II. SERVICIO**

A) RETRASOS  B) EQUIVOCACION / DESVIADO  C) MALA PRESENT DE ENVASES  OTRO CUAL? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

N° DE COMPROBANTE: \_\_\_\_\_ IMPORTE DEL DEP. \_\_\_\_\_ NOMBRE CUSTODIO: \_\_\_\_\_

**III. VEHICULOS**

A) MALA CONDUCCION  B) UNIDAD CONTAMINANTE  C) PERDANCE / CHOCOS  OTRO CUAL? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

N° DE UNIDAD: \_\_\_\_\_ PLACA: \_\_\_\_\_ DIAMORA \_\_\_\_\_

**IV. FALTANTES O EXTRAVIOS**

A) SOBRE / NOMINA  B) ENVASE-VALORES  C) PAQUETE / VALLIA / SOBRES  OTRO CUAL? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

N° DE COMPROBANTE/QUINA: \_\_\_\_\_ IMPORTE DEL FALTANTE / EXTRAVIO \_\_\_\_\_

**V. PRECIOS**

A) ALTOS  B) NO UNIFORMES  C) INCONSISTENTES  OTRO CUAL? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

TIPO DE SERVICIO: \_\_\_\_\_ QUINCENA: \_\_\_\_\_

**VI. TRAMITES ADMINISTRATIVOS**

A) CONTRATACION  B) COMPROBANTES  C) REGISTRACION  D) COBRANZA  OTRO CUAL? \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

EJECUTIVO O GESTOR QUE ATIENDE: \_\_\_\_\_

**VII. OTROS MOTIVOS:** \_\_\_\_\_

FECHA DE REFERENCIA: \_\_\_\_\_

**CONTROL**

TURNADO A: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**SOLUCION**

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_ FECHA Y HORA: \_\_\_\_\_  
SOLUCION: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SE INFORMO SOLUCION AL CLIENTE? SI  NO

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ELABORO: NOMBRE Y FIRMA: \_\_\_\_\_ FIRMA RESP. DEL AREA: \_\_\_\_\_

File: Original y copia

# ANEXO “B”

## CUESTIONARIO PARA LA ACTUALIZACION DE DATOS NIVEL MANDO

Con el fin de elaborar el inventario del personal a nivel mando y poder establecer las estrategias de capacitación para el puesto, requerimos la siguiente información. Por favor responda verídicamente.

### DATOS GENERALES

Instrucciones: Escriba con letra de molde, sobre la línea según corresponda.

Nombre:

Nº Nómina:  EDAD:  AREA:

DOMICILIO:

#### ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS:

Primaria incompleta ( )

Primaria completa ( )

Secundaria Incompleta ( )

Secundaria completa ( )

Bachillerato incompleto ( )

Bachillerato completo ( )

Bachillerato Técnico incompleto ( )

Bachillerato Técnico completo ( )

Carrera Incompleta ( )

Carrera completa ( )

Carrera: \_\_\_\_\_

Especialidad ( )

Maestría ( )

En caso de especialidad o maestría indique cu

\_\_\_\_\_

### DATOS LABORALES

Puesto actual:

Antigüedad en el puesto:

Antigüedad en la empresa:

No. de personal que le reporta directamente:

No. de personal que le reporta indirectamente:

DIRECCION DE OPERACION ZONA METROPOLITANA  
 GERENCIA DE OFICINA MATRIZ  
 GERENCIA RECURSOS HUMANOS

## DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION CUESTIONARIO (Mandos)

Este cuestionario fue diseñado para conocer las necesidades de capacitación para tu puesto, por lo tanto, toda la información que tu nos des será manejada de manera confidencial por lo que te pedimos que respondas de manera sincera a las preguntas.

INSTRUCCIONES: Para cada una las siguientes afirmaciones marca con una "x" (equis), la respuesta que más se acerque a tu realidad.  
 Para responder utiliza las 4 columnas de la derecha, Sólo podrás elegir una respuesta por pregunta.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_  
 AREA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

Recuerda: **No hay respuestas correctas o incorrectas.**

		Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
1	El personal a mi cargo, se acerca a mi cuando tiene dudas	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
2	Muestro interés por la forma en que el personal desempeña sus labores	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
3	El número de juntas de trabajo con mi personal durante un mes son...	Ninguna ( )	Una vez ( )	2 veces ( )	más de 2 ( )
4	La reacción que tendrá mi personal ante una petición es predecible en un porcentaje de...	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 a 100% ( )
5	Los acuerdos en las reuniones con mi personal, son aplicados del...	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 a 100% ( )
6	Las prestaciones son tramitadas por mis empleados de manera personal.	siempre ( )	regulaimente ( )	Pocas veces ( )	Nunca ( )
7	Las actividades son programadas con un mes de anticipación	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
8	Si un trabajador le pide anticipar sus vacaciones... a) Le niega el permiso, indicándole que hay cargas de trabajo b) le concedo solo los días en que no habrá cargas de trabajo c) Le doy a elegir otra fecha cercana d) Busco la forma de darle los días.	a ( )	b ( )	c ( )	d ( )
9	Al personal se le debe permitir trabajar libremente en su trabajo	No ( )	A veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
10	Mi gesto es normalmente alegre	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
11	Cuando el personal realiza bien su trabajo le hago comentarios halagadores	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
12	Cuando hay diferencias entre mis subordinados, les ayudo a solucionarlas	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
13	Tengo identificado al personal conflictivo	No ( )	a algunos ( )	parcialmente ( )	totalmente ( )
14	Si el estandar mensual es bajo, reasigno y/o modifico funciones y responsabilidades	No ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	casi siempre ( )
15	Mi personal realiza funciones de otro puesto, para que vaya conociendo el área	nunca ( )	raras veces ( )	regulaimente ( )	casi siempre ( )
16	Al iniciar el día identifico los asuntos urgentes para darles trámite	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )
17	El personal a mi cargo queda inconforme cuando le pido que realice trabajo extra	Siempre ( )	regulaimente ( )	Pocas veces ( )	Nunca ( )
18	Para la realización de un buen trabajo se requiere de la opinión de el personal	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulaimente ( )	siempre ( )



19	Quando doy una instrucción, exploro si quedaron dudas.	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
20	En el área se permite que el personal realice actividades de un puesto superior	Nunca ( )	raras veces ( )	regularmente ( )	casi siempre ( )
21	En las reuniones de trabajo, existe el buen humor.	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
22	fengo identificado al personal cooperativo	No ( )	a algunos ( )	casi a todos ( )	a todos ( )
23	Mi personal no brinda oportunamente información requerida para atender un problema	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
24	Mi personal conoce sus funciones y responsabilidades de un...	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 a 100% ( )
25	Normalmente, mis llamadas telefónicas por asuntos de trabajo rebasan los cinco minutos	Nunca ( )	raras veces ( )	regularmente ( )	casi siempre ( )
26	Quando existen diferencias con mi subordinado, procuro... a) que obedezca b) que él gane de vez en cuando c) ganarle razonablemente d) que ambos ganemos	a ( )	b ( )	c ( )	d ( )
27	El personal requiere de supervisión directa todo el tiempo	Nunca ( )	Pocas veces ( )	siempre ( )	regularmente ( )
28	La información que afecta el trabajo de mi personal se da a conocer inmediatamente	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
29	Los periodos vacacionales son establecidos en acuerdo con mis subordinados	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
30	Al personal de nuevo ingreso se le presenta su área y compañeros de trabajo	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
31	Observo las reacciones de mi personal	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
32	Mi porcentaje de efectividad al tomar una decisión es de...	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 a 100% ( )
33	Entreno a una persona confiable, para que conozca parte de mis funciones	Jamás ( )	lo haré ( )	Si ( )	esta entrenada ( )
34	El número de reuniones de trabajo durante el mes es de...	0 ( )	1 ( )	2 ( )	más de 2 ( )
35	Quando hay diferencia entre dos de mis trabajadores, yo... a) les ordeno que dejen de "pelear". b) dejo que solucionen ellos su problema c) les asigno tareas en donde no esten juntos. d) intercedo para que se lleven mejor.	a ( )	b ( )	c ( )	d ( )
36	Sugiero y asesoro al personal para que realice sus funciones	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
37	Para cualquier prestación el personal sabe a quien acudir dentro del área	De 0 a 20% ( )	De 21 a 50% ( )	De 51 a 80% ( )	De 81 - 100% ( )
38	Felicito al personal cuando cumple años	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
39	Impido las bromas fuertes entre mi personal	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
40	Identifico al personal que no puede trabajar junto	No ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
41	Para tomar una decisión busco información previa	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
42	En caso de cargas extraordinarias de trabajo, reasigno responsabilidades	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
43	El periodo vacacional de mi personal es anticipado con tiempo	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )

	a ( )	b ( )	c ( )	d ( )
44	Cuando en una junta mi personal propone cambios de los cuales no estoy de acuerdo...			
	a) Impongo mi idea			
	b) Cedo en puntos poco importantes.			
	c) Trato de convencer ofreciendo argumentos.			
	d) Reconsidero las ideas y comparo su efectividad			
45	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
46	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
47	Nunca ( )	Rara la vez ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )
48	ninguno ( )	algunos ( )	la mayoría ( )	todos ( )
49	a nadie ( )	a algunos ( )	a la mayoría ( )	a todos ( )
50	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
51	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
52	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
53	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 - 100% ( )
54	De 0 a 20% ( )	De 21 a 50% ( )	De 51 a 80% ( )	De 81 - 100% ( )

SUGERENCIAS PARA MEJORAR ESTE CUESTIONARIO:

GRACIAS POR TUS RESPUESTAS.



Atentamente

CAPACITACION Y CALIDAD

# ANEXO "C"

# SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCION S.A. DE C.V.

GERENCIA DE OFICINA MATRIZ  
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

## PROGRAMA FORMATIVO CUESTIONARIO (Clima Organizacional)

Este cuestionario fue diseñado para conocer las necesidades de INTEGRACIÓN dentro de tu área, por lo tanto, toda la información que tu nos des será manejada de manera confidencial por lo que te pedimos que respondas de manera sincera y objetiva a las preguntas.

INSTRUCCIONES: Para cada una de las siguientes afirmaciones marca con una "x" (equis), la respuesta que más se acerque a tu realidad:  
Para responder utiliza las 4 columnas de la derecha, Sólo podrás elegir una respuesta por pregunta.

NOMBRE:

EVALUADOR:

AREA:

FECHA:

Recuerda: No hay respuestas correctas o incorrectas.

EVALUADOR

		Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
1	Me acerco a mi jefe cuando tengo dudas	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
2	Mi jefe muestra interés por la forma en que hago mi trabajo	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
3	El número de juntas de trabajo en el mes dentro de mi área es de ...	Ninguna ( )	Una vez ( )	2 veces ( )	más de 2 ( )
4	Mi supervisor sabe cual será mi reacción ante una orden de él.	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
5	Los acuerdos de las reuniones, se aplican del...	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 a 100% ( )
6	Yo tramito mis prestaciones.	siempre ( )	regulamente ( )	Pocas veces ( )	Nunca ( )
7	Las actividades son programadas con un mes de anticipación	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
8	Cuando le pido a mi jefe anticipar mis vacaciones...	a ( )	b ( )	c ( )	d ( )
	a) Me niega el permiso, indicándome que hay cargas de trabajo				
	b) Me concede solo los días en que no habrá cargas de trabajo				
	c) Me da a elegir otra fecha cercana				
	d) Busca la forma de darme los días.				
9	Se nos permite trabajar libremente en el trabajo	No ( )	A veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
10	El gesto de mi jefe es normalmente alegre	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
11	Mi jefe hace comentarios halagadores cuando hago bien mi trabajo.	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
12	Cuando tengo diferencias con algún compañero, mi jefe nos ayuda a solucionarlas	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
13	Considero que el personal es conflictivo	No ( )	solo algunos ( )	la mayoría ( )	totalmente ( )
14	Cuando no se alcanza el estándar, el jefe reasigna y/o modifica funciones y responsabil.	No ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	casi siempre ( )
15	Al personal de mi área le enseñan funciones de otro puesto, para que conozca más	nunca ( )	raras veces ( )	regulamente ( )	casi siempre ( )
16	Se nos informa oportunamente sobre los asuntos urgentes	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regulamente ( )	siempre ( )
17	Siento que me imponen el tiempo extra	Siempre ( )	regulamente ( )	Pocas veces ( )	Nunca ( )

18	Mi jefe nos pide nuestra opinión para realizar el trabajo	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
19	Mi jefe se preocupa de que he entendido la instrucción	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
20	En el área se permite que el personal realice actividades de un puesto superior	Nunca ( )	raras veces ( )	regularmente ( )	casi siempre ( )
21	En las reuniones de trabajo, existe el buen humor.	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
22	Mi jefe sabe quien es el personal que coopera	No ( )	a algunos ( )	casi a todos ( )	a todos ( )
23	Brindo oportunamente la información requerida por mi jefe	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
24	Domino mi puesto de un...	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 a 100% ( )
25	Las llamadas telefónicas en el área duran más de cinco minutos	Nunca ( )	raras veces ( )	regularmente ( )	casi siempre ( )
26	Quando existen diferencias con un subordinado, mi jefe procura... a) que obedezca b) que el subordinado gane de vez en cuando c) ganarle razonablemente d) que ambos ganen	a ( )	b ( )	c ( )	d ( )
27	Mi jefe supervisa al personal directamente	Nunca ( )	Pocas veces ( )	siempre ( )	regularmente ( )
28	El jefe da la información que afecta nuestro trabajo de manera oportuna	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
29	Los periodos vacacionales son establecidos en acuerdo con los subordinados	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
30	Al personal de nuevo ingreso se le presenta su área y compañeros de trabajo	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
31	Mi jefe conoce las reacciones de su personal	De nadie ( )	de algunos ( )	de casi todos ( )	de todos ( )
32	El trabajo de mi jefe es efectivo de un...	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 a 100% ( )
33	Mi jefe entrena a una persona de confianza para que pueda sustituirle	Nunca ( )	a veces ( )	comunmente ( )	Ya la tiene ( )
34	El número de reuniones de trabajo durante el mes es de...	0 ( )	1 ( )	2 ( )	más de 2 ( )
35	Quando hay diferencia entre dos trabajadores del área, mi jefe... a) Ordena que dejen de "pelear". b) deja que solucionen ellos su problema c) les asigna tareas en donde no esten juntos. d) Intercede para que se lleven mejor.	a ( )	b ( )	c ( )	d ( )
36	Mi jefe sugiere y asesora al personal para que realice sus funciones	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
37	El porcentaje de personal que sabe a quien acudir para pedir una prestación es de...	De 0 a 20% ( )	De 21 a 50% ( )	De 51 a 80% ( )	De 81 - 100% ( )
38	El jefe felicita al personal cuando cumple años	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
39	Mi jefe imple las bromas fuertes entre su personal	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
40	Mi jefe sabe que personal no puede trabajar junto	No ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
41	Mi jefe conoce y tiene información para tomar decisiones	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
42	En caso de cargas extraordinarias de trabajo, se reasignan responsabilidades	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
43	El periodo vacacional del personal se anticipa con tiempo	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )

	a ( )	b ( )	c ( )	d ( )
44	Cuando los compañeros proponen cambios y el jefe no esta de acuerdo él... a) Impone su idea b) Cede en puntos poco importantes. c) Trata de convencer ofreciendo argumentos. d) Reconsidera las ideas y compara su efectividad.			
45	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
46	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
47	Nunca ( )	Rara la vez ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )
48	ninguno ( )	algunos ( )	la mayoría ( )	todos ( )
49	de nadie ( )	de algunos ( )	la mayoría ( )	de todos ( )
50	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
51	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
52	Nunca ( )	Pocas veces ( )	regularmente ( )	siempre ( )
53	0 a 20% ( )	21 a 50% ( )	51 a 80% ( )	81 - 100% ( )
54	No ( )	a veces ( )	comunmente ( )	Totalmente ( )

SUGERENCIAS PARA MEJORAR ESTE CUESTIONARIO:

GRACIAS POR TUS RESPUESTAS.

Atentamente

CAPACITACION Y CALIDAD

# ANEXO “D”

## **BIENVENIDA**

*Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V. es una empresa que se ha distinguido como líder en el giro de traslado de valores y seguridad. Esto se ha logrado a través del trabajo constante y organizado de sus elementos y principalmente de todo un trabajo conjunto. Pretendemos continuar como líderes no sólo a nivel empresarial sino trascender aún más como la organización de servicio que forma parte del desarrollo de un país.*

*Lo anterior nos ha llevado a estructurar un programa de capacitación : " Los Nuevos Líderes " , mismo que tiene como objetivo formar a los mandos medios de Servicio Pan Americano de Protección para que desarrollen habilidades de liderazgo que les permitan coordinar de forma adecuada al grupo de trabajo. Estamos en uno de los momentos cruciales de nuestra empresa, y tú presencia no es más que la muestra de que **TU** serás un **AGENTE DE CAMBIO** en ella.*

*A tí, que todos los días tienes que enfrentarte a la toma de decisiones y el control de un grupo humano de trabajo, está dedicado este esfuerzo, que sólo culminará si tú te comprometes con ... ¡ contigo mismo y con el trabajo que desempeñas !*

*El presente manual corresponde al Taller con el que inicia el proyecto y para el cual, **TU** eres parte imprescindible. Por favor pregunta todas tus dudas y observaciones, **TU** haces este Taller, por lo que te suplicamos te concentres en él al 100 % . Gracias.*



## **OBJETIVO GENERAL**

**PROPICIAR EL CAMBIO DE ACTITUD  
Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES  
EN LIDERAZGO, PARA GARANTIZAR LA  
IMAGEN EMPRESARIAL Y LA ADHERENCIA  
A LA MISMA EN UN CLIMA LABORAL  
ARMONICO**

# PROBLEMAS

AUSENTISMO

IMAGEN NEGATIVA

RETRASO DE SERVICIOS

QUEJAS DEL CLIENTE

FALTA DE COOPERACION

FALTA DE LIDERAZGO

MANIFESTACIONES DE INCONFORMIDAD

ACTITUDES NEGATIVAS

CONTROLES IMPRECISOS DE  
PRODUCTIVIDAD

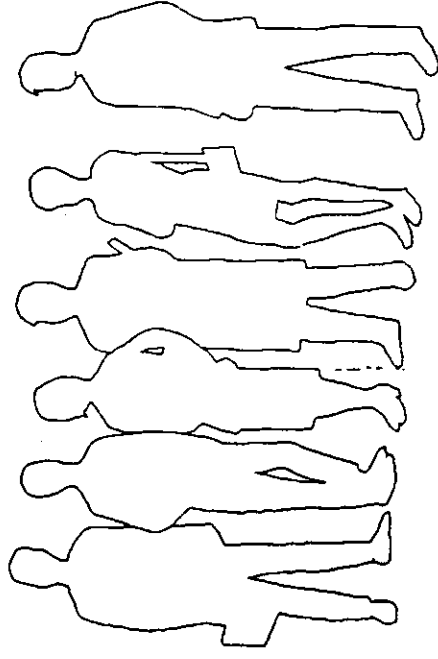
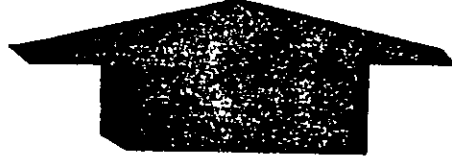
CLIENTES QUE CANCELAN

DISPOSICION PARA

EL TRABAJO

# SOLUCION:

## LIDERAZGO



## CAMBIO DE ACTITUD

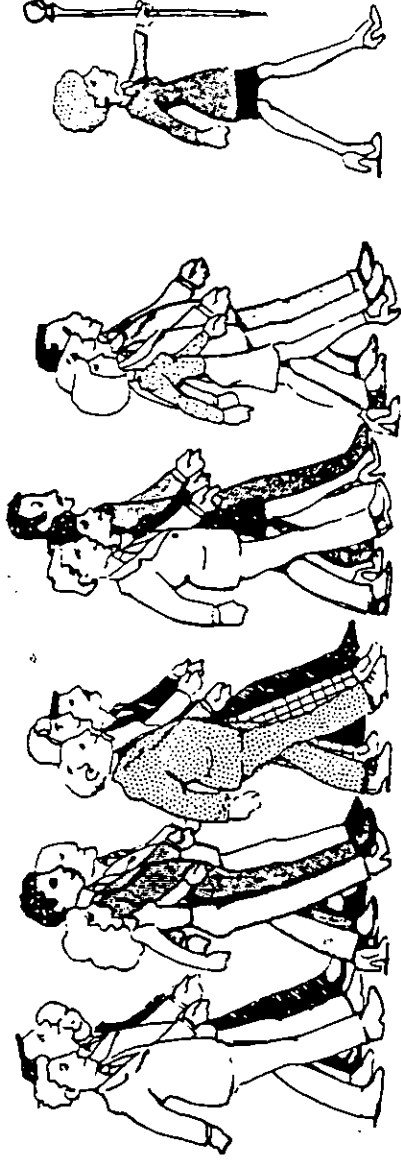
## 1. LIDERAZGO

### 1.1 ¿ Qué es liderazgo ?

*En términos generales, el liderazgo se ha tratado de definir como la habilidad de influir en un grupo u organización, para conseguir un objetivo común.*

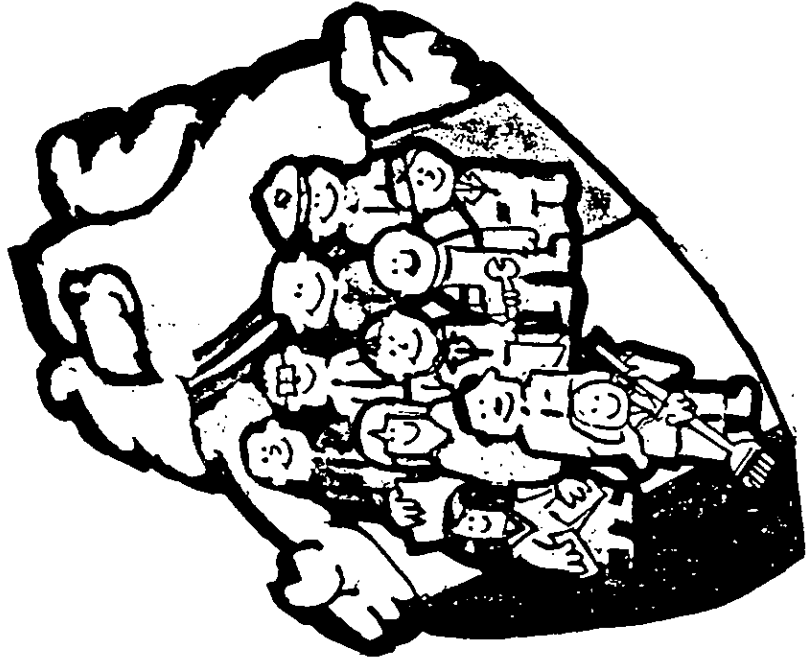
*Para nosotros, LIDERAZGO es el proceso de motivar y ayudar a las personas a trabajar con entusiasmo, para alcanzar objetivos identificables, influyendo sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.*

*El liderazgo se refiere a dar dirección, constituir equipos e inspirar a otros mediante el ejemplo y la palabra.*



## ***1.2 Importancia en la empresa***

***Uno puede ser nombrado Gerente o Jefe de Area, pero no será un líder mientras su personalidad, su carácter, su conocimiento y su destreza para realizar las funciones de su puesto, no le sean reconocidos y aceptados por los demás involucrados.***



*Un verdadero liderazgo en la empresa, se refleja en el control de nuestro equipo de trabajo y la disminución de problemas para la organización, estos pueden ser:*

- Ausentismo*
- Insatisfacción*
- Personal Desmotivado*
- Cientes que cancelan*
- Falta de cooperación*
- Sabotaje en el trabajo*
- Competencia desleal, etc, etc...*
- Huelga o amenaza de paro*

*Desde su punto de vista, enuncie por qué se requiere de un Liderazgo efectivo en nuestra organización:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

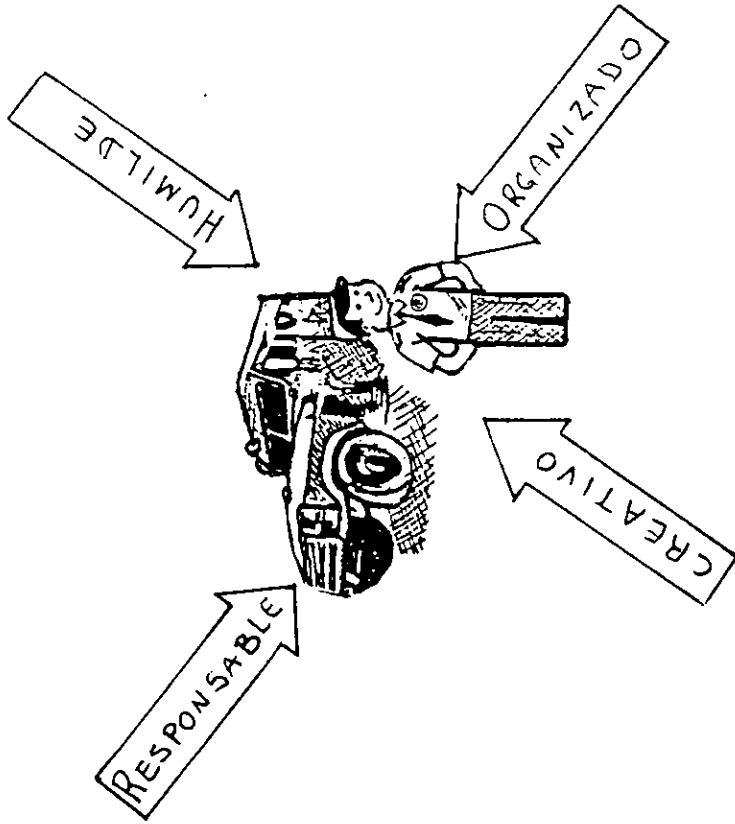
---

### 1.3 Cualidades del líder

#### ¿ Qué hace de una persona u organización un líder ?

*A continuación se presentan una serie de cualidades que permiten a una persona u organización ser líder, no es necesario que se posean todas, incluso pueden proponerse otras que no hemos mencionado.*

Credibilidad  
Humildad  
Iniciativa  
Determinación  
Paciencia  
Integridad  
Entusiasmo  
Calidez  
Serenidad  
Rigidez, pero con justicia  
Comprensión  
Seguridad en si mismo  
Tacto  
Responsabilidad  
Tenacidad  
Organización  
Creatividad



*Los rasgos de personalidad son limitados para la selección de los jefes que serán líderes.*

*El liderazgo es más que la posesión de las cualidades personales requeridas y respetadas en su medio, implica un comportamiento, ciertas habilidades y la realización de determinadas acciones, tomando como eje:*

***Integridad:*** *Esta cualidad hace que la gente confíe en uno; y la confianza es de importancia primordial en todas las relaciones personales. Literalmente integridad significa totalidad personal. Además, tiene el sentido de adhesión a estándares o valores externos, especialmente la verdad.*

***Entusiasmo:*** *Esta parece ser una característica general de los líderes.*

***Calidez:*** *" Un pez frío no es un buen líder ". Una persona cálida es contagiosa.*

***Serenidad:*** *Importante característica, reconocida desde hace mucho tiempo por el historiador romano Tácito, cuando escribió: " Razón y juicio sereno, cualidades especialmente propias de un líder ".*

***Rigidez pero con justicia:*** *Es una combinación que se ha destacado en la industria durante los diez últimos años como cualidad deseable.*

*¿ Es posible desarrollar las cualidades ? ¡ SI !, aunque unas más que otras, mediante la práctica y la experiencia.*

#### **1.4 Enfoques del liderazgo**

*El liderazgo no es la posesión de alguna combinación de rasgos. Más bien, entre el rasgo y el papel del líder es más importante si se considera la naturaleza detallada del papel.*

##### **Enfoque Situacional**

*El liderazgo está en función de la situación más bien que de la persona o de lo que ésta hace. Aquí, el tipo de líder necesario depende primordialmente del trabajo.*

##### **\* Cualidades para un liderazgo situacional**

*Facilidad de palabra  
Habilidad para coordinar  
Familiaridad con el trabajo  
Grado académico alcanzado*

*Estos son algunos factores situacionales para el liderazgo pero, este abarca mucho más que el conocimiento de la situación.*

##### **Enfoque Funcional**

*Los actos de liderazgo son aquellos que ayudan al grupo a establecer metas, que contribuyen al proceso de logro de esas metas, que mejoran la calidad de las relaciones interpersonales entre los miembros o que ponen a disposición del grupo los recursos necesarios.*

*Este enfoque reconoce que toda una variedad de conductas, desplegadas por cualquier miembro, puede ser útil en el logro de los propósitos del grupo. Destaca las conductas que influyen en el grupo.*



*¿ Quién intenta dirigir ?*

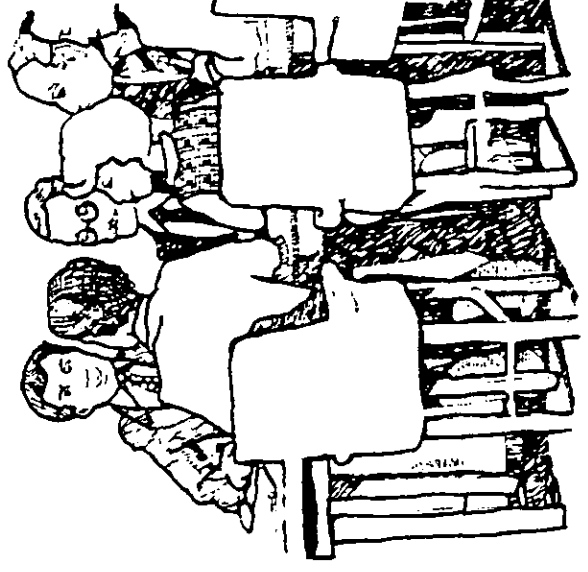
*Hay dos condiciones básicas para que un miembro tome la iniciativa:*

- a) debe saber cuál función se necesita (por ejemplo la información, opinión, estímulo) y*
- b) debe sentirse capaz y seguro de desempeñarla.*

*Un miembro necesita haber diagnosticado la situación del grupo y determinado cuál conducta se necesita para ayudar al grupo a seguir adelante; después, debe hacer la difícil evaluación de si tiene o no las habilidades, la influencia y los recursos para actuar; por último, sopesar las consecuencias o repercusiones.*

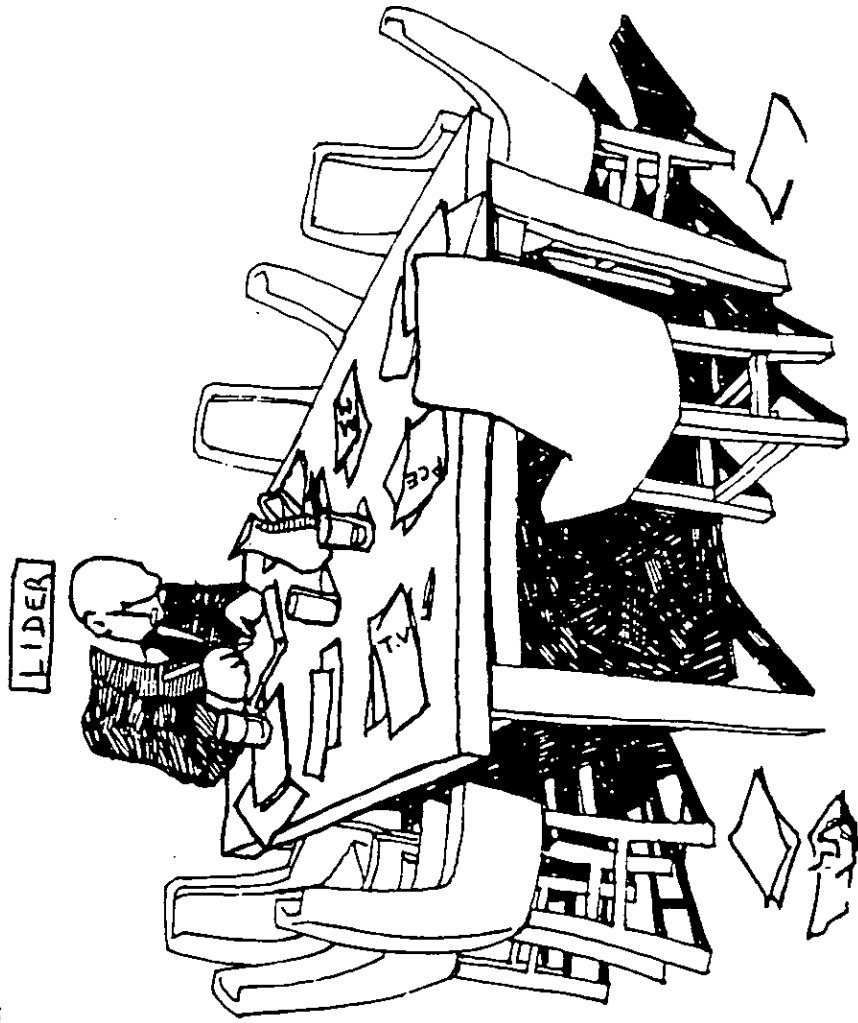
*Cuando alguien se encuentra en una situación tal que posee la información adecuada necesaria para la solución del problema del grupo, está muy motivada para dirigir e influir en el grupo respecto de la solución del problema.*

— L I D E R —



**Enfoque Lazz-Faire**

*Aquí el coordinador deja que el grupo de aprendizaje haga lo que quiera y como quiera, este tipo de líder puede perjudicar al grupo puesto que le permite demasiada libertad, no tiene control sobre él y se puede perder de vista el objetivo y crear un ambiente agresivo o de indiferencia.*



## 1.5 Funciones del liderazgo

### Funciones:

- \* **Definir:** Objetivos, fines o propósitos de una organización o un grupo.
- \* **Planear:** Como hacer para ir de donde se esta a donde se quiere estar.
- \* **Instruir:** Como líder contestar: ¿ Por qué lo hacemos así y no de otra forma ?
- \* **Controlar:** Supervisar y hacer un seguimiento del trabajo durante el proceso. El trabajo nos va a llevar a una producción diferente de una efervescencia.
- \* **Evaluar:** Desempeño, se tiene material para una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo, esto nos permite hacerlo mejor la siguiente vez.

*¿ Un líder debe desempeñar todas estas funciones todo el tiempo ? NO, " el liderazgo es el arte de saber cual de ellas se requiere y realizarla bien ".*

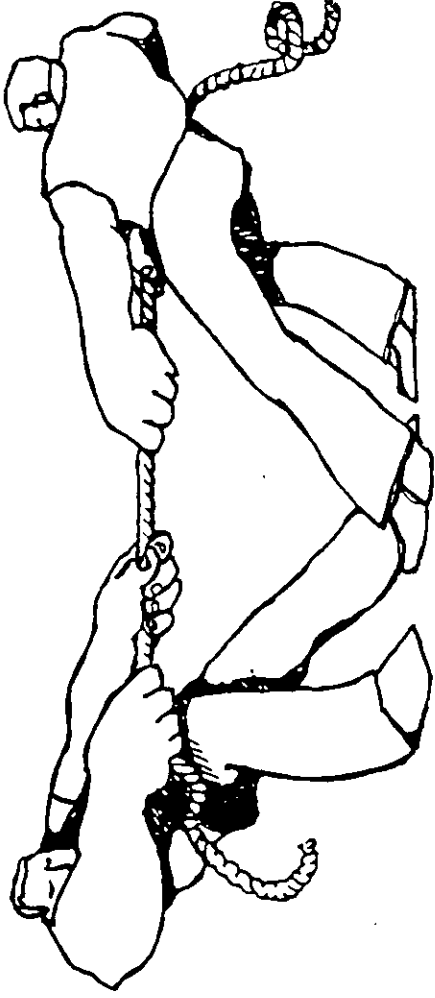


### 3. LIDERES O JEFES

#### 3.1 Negociación

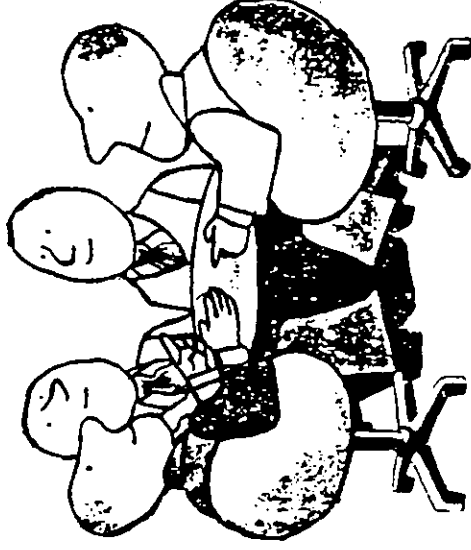
*Para nosotros negociar es estudiar y discutir algún problema que involucra a dos o más personas para la resolución de un asunto, es decir ganarse el favor de una (s) persona (s) de la que se pretende obtener "algo". En una negociación tienen que respetarse los acuerdos, no es válido que se tome de la negociación aquello que solamente conviene, en ese momento se pierde la negociación.*

NECESITAN APRENDER A NEGOCIAR



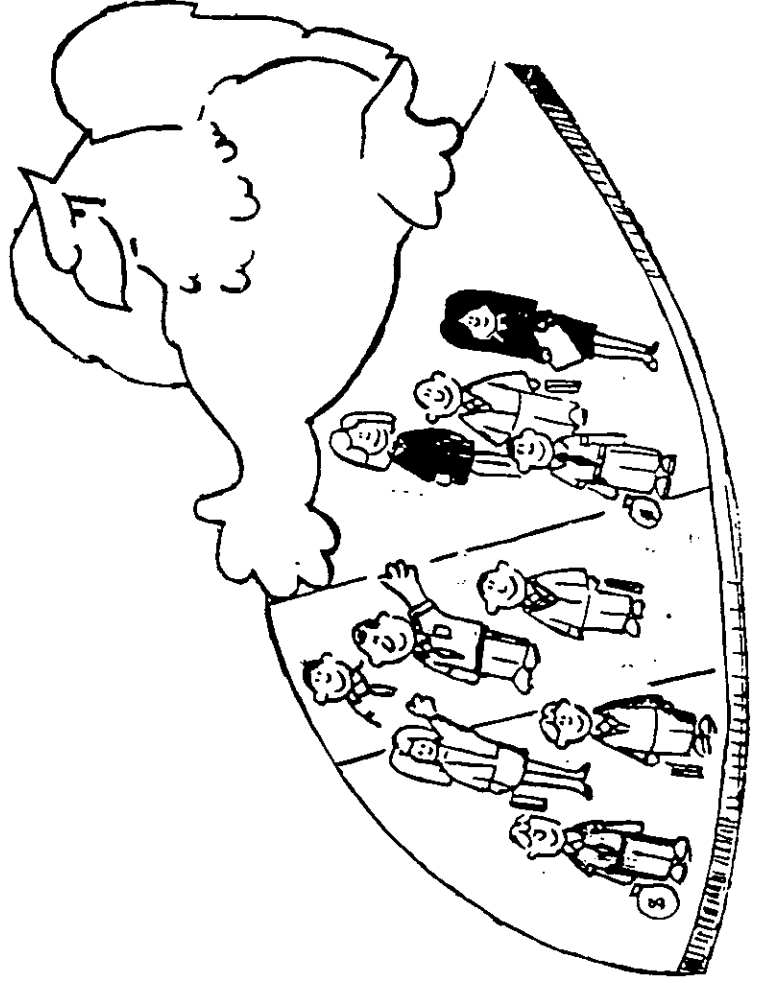
### **3.2 Comunicación**

*La comunicación es un proceso mediante el cual se relacionan las personas, por medio de éste transmitimos ideas, sentimientos y actitudes a otra persona o a todo un grupo.*



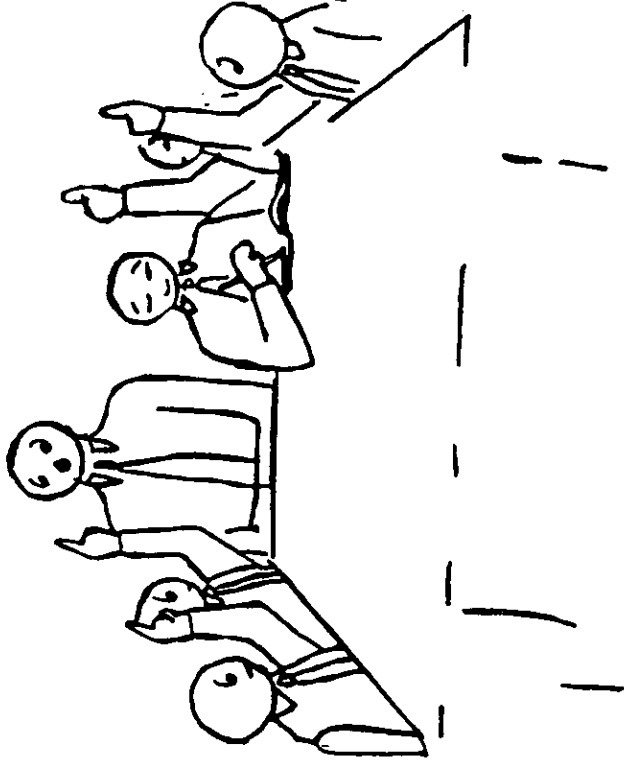
### 3.3 Trabajo en equipo

*El trabajo en equipo se forma cuando un grupo de personas trabajan en cooperación y en forma coordinada. Entre ellos hay un contacto regular y tienen fijados objetivos que buscan satisfacer de manera responsable y entusiasta.*



### **3.4 Toma de decisiones**

*Es el proceso en donde participa el equipo de trabajo para tomar una decisión que afecta su vida laboral. El líder debe involucrar a su grupo pero, no debe alimentar inconscientemente una falsa expectativa de que todas las decisiones y todos los problemas se decidirán o resolverán mediante procesos de grupo, es decir hay ciertos límites.*



# ANEXO "E"



#### **4.1 ADMINISTRACION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO**

*Documento normativo de las interrelaciones entre el trabajador, su equipo de trabajo y la empresa.*



*El Contrato Colectivo de Trabajo es un canal intermediario entre el líder y su grupo de trabajo y su objetivo es regular las actividades de los trabajadores dentro de la empresa.*

*El desconocimiento de este documento puede traer consigo una serie de conflictos internos que no solamente se interpretan de manera individual, sino que influyen al grupo de trabajo y a la propia empresa, algunos de estos son malos entendidos, sanciones, huelgas, paros laborales entre otros, por el contrario el estar informado beneficia por una parte al trabajador pues conoce sus principales derechos que lo respaldan en cualquier situación laboral y por otro lado también beneficia a la empresa porque es un medio de comunicación y motivación idónea que se utiliza como herramienta eficaz en el manejo de su personal.*

*A continuación se muestra las prestaciones generales a las cuales el trabajador tiene derecho así como los procedimientos a seguir según sea el caso con la finalidad de facilitar los trámites de los mismos.*

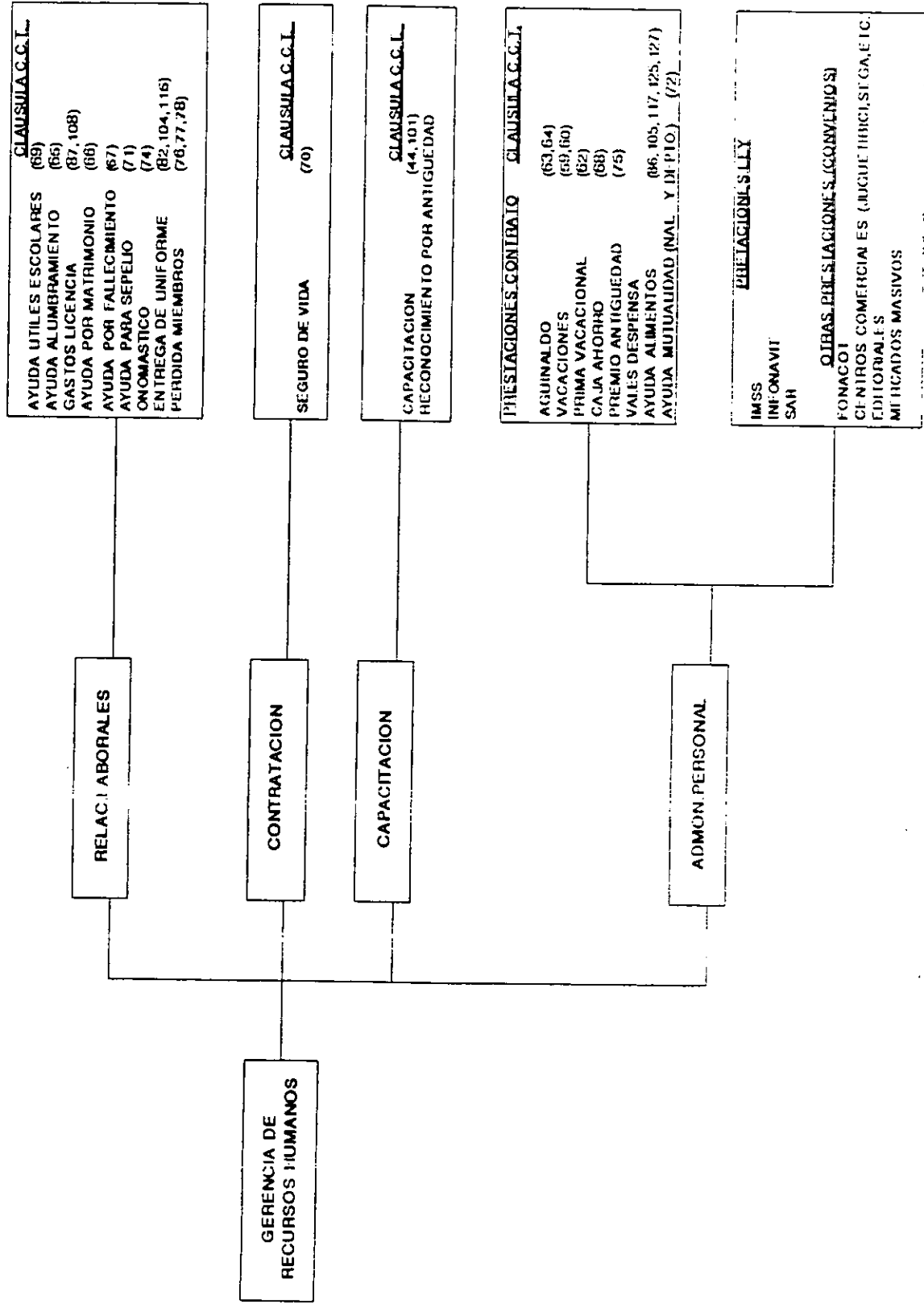
#### 4.2 ADMINISTRACION DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

*Es un documento que regula conducta del trabajador en su área laboral, así mismo establece las disposiciones generales en lo relativo a jornada de trabajo, puntualidad y asistencia, días y lugar de pago, prestaciones, derechos y obligaciones del personal, entre otros, lo cual contribuye a normatizar las medidas disciplinarias de las labores que se realizan en el lugar de trabajo.*



*Por otro lado, la función específica a desarrollar del líder es, en un primer momento, conocer dicho reglamento para que posteriormente lo aplique de manera correcta, fomentando su cumplimiento a través del ejemplo y seguimiento del mismo.*

## 2.2.3 A.1) DISTRIBUCION DE PRESTACIONES POR AREAS RESPONSABLES



PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL


AGUINALDO

ANTIGUEDAD (ANOS)	SINDICAL		ADMVO. DIAS
	DIAS	DIAS	
1	15	42	
2	34	42	
3	37	42	
4	40	42	
5	42	42	
6	43	47	
7	44	47	
8	46	47	
9	47	47	
10	48	50	
11 A 14	49	50	
15 EN ADELANTE	50	50	

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Administración de Personal.

PROCEDIMIENTO:

- 1.- El Depto. de Administración de personal Corporativo envía los listados previos de ausentismo y cálculos para revisión.
- 2.- El Depto. de Administración de Personal de Oficina México válida, calcula y efectúa el pago (Dic. 19).
- 3.- El personal recibe aguinaldo.
- 4.- El jefe inmediato atiende y comunica al Personal -- anomalías en el pago de aguinaldo.



**PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL**

VACACIONES

ANTIGUEDAD (AÑOS)	SINDICAL		ADMVO.	
	DIAS	DIAS	DIAS	DIAS
1	6	6	9	9
2	10	10	11	11
3	12	12	13	13
4	14	14	15	15
5 A 9	16	16	17	17
10 A 14	18	18	19	19
15 A 19	20	20	21	21
20 A 24	22	22	21	21
25 A 29	24	24	21	21

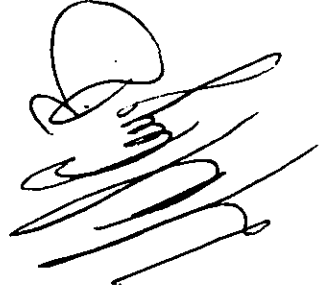
PRIMA VACACIONAL

ANTIGUEDAD (AÑOS)	SINDICAL		ADMVO.	
	%	%	%	%
1	30	30	35	35
2	78	78	85	85
3	83	83	95	95
4	87	87	100	100
5	95	95	105	105
6	95	95	105	105
7	99	99	105	105
8	100	100	105	105
9	101	101	105	105
10	105	105	110	110
11 EN ADELANTE	109	109	110	110

**AREA RESPONSABLE DE TRAMITE:** Administración de personal

**PROCEDIMIENTO:**

- 1.- El trámite de vacaciones para todo el personal se realiza en su área de trabajo. Ahí firma su solicitud y su jefe inmediato firma de autorizado (se anexa solicitud).
- 2.- El trabajador entrega en el Depto. de Administración de Personal su solicitud para la revisión del saldo y por ende el Vo.Bo. --
- 3.- Ya con la firma del Depto. Admón. de Personal el trabajador -- recibe su copia como comprobante y se procede a realizar el pago, tanto de Vacaciones como de Prima Vacacional.
- 4.- Este trámite debe realizarse con una cartorcena de anticipación a la fecha de inicio de vacaciones.
- 5.- El trámite de vacaciones anticipadas sólo se autoriza con 2 (dos) meses de anticipación.
- 6.- La solicitud de Vacaciones se sujetará al calendario establecido por el Depto. del trabajador y a la carga de trabajo del área.



## PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

### CAJA DE AHORRO

APORTACIONES	SINDICAL		ADMVO.	
	%	%	%	%
EMPLEADO	12		12	
EMPRESA	18*		13*	
*.- DEL TOTAL DE APORTACIONES DEL TRAB.				

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Administración de personal.

#### PROCEDIMIENTO:

- 1.- Todo el personal que ingresa a la empresa automáticamente queda inscrito a la caja de ahorro.
- 2.- La aportación del trabajador (sindicalizado y de confianza), es del 12 % sobre el sueldo base. La portación de la empresa es de: Sindicalizados 18 % de las aportaciones del trabajador y para personal de Confianza del 13 % de las aportaciones del trabajador.
- 3.- Los prestamos se otorgan de la siguiente manera:
  - a) Hasta 6 meses de trabajo es equivalente a un mes de sueldo base.
  - b) Más de 6 meses de trabajo es equivalente a un mes y medio de sueldo base.
- 4.- El ejercicio de la caja de ahorros inicia en el mes de enero y termina a fin del mes de noviembre.
- 5.- Al fin del ejercicio se entrega a los trabajadores su caja de ahorros, que comprende las aportaciones que tuvieron durante el ejercicio los intereses que aporta la empresa, intereses por conceptos de préstamos e inversiones bancarias.
- 6.- El trabajador sólo tendrá posibilidad de tener un préstamo a la vez.
- 7.- Los prestamos se entregan al sexto día hábil del pago de la catorcena (se anexa solicitud).



PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

PREMIO DE ANTIGÜEDAD

SINDICAL ADMVO.

ANOS CUMPLIDOS	\$	\$
8	623.00	750.00
12	1,042.00	1,200.00
16	1,600.00	2,000.00

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Administración de personal.

PROCEDIMIENTO:

1.- Este pago se efectua automáticamente de acuerdo a la fecha de ingreso de cada trabajador y se hace a mes vencido de acuerdo a la tabla.



PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

VALES DE DESPENSA

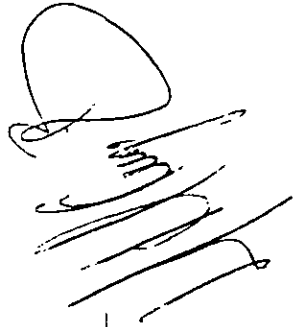
SINDICAL ADMVO.

BASE	%	%
SALARIO BASE	7% Y 10%	15%

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Administración de Personal.

PROCEDIMIENTO:

- 1.- El pago de esta prestación es automática y la base del pago es la siguiente:
  - a) Sindicalizados. - El 7% sobre salario base sin considerar ausentismo y tabulador al 15 de enero de 1995. El 10% del salario base y sin ausentismo con tabulador actual.
  - b) Confianza. - El 15% sobre salario base actual sin considerar ausentismo.
- 2.- El trámite por realizar en caso de anomalía es el siguiente:
  - a) El jefe inmediato recibe y atiende la inconformidad acudiendo al departamento de personal, quién dará solución inmediata.





PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

AYUDA PARA ALIMENTOS\*

SINDICAL ADMVO.

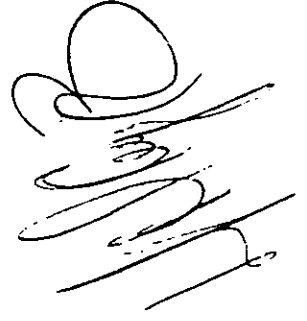
	\$ (DIA)	\$ (DIA)
RUTAS LOCALES	3.00	NO
RUTAS FORANEAS	4.00	EXISTE

\*SE PAGA CON VALES DE DESPENSA

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Administración de Personal.

PROCEDIMIENTO:

- 1.- Todo el personal Sindicalizado tiene derecho a recibir \$3.00 en vales de despensa adicionales como ayuda al desempeñar una jornada adicional.
- 2.- La base para el pago de esta prestación son los días trabajados reportados en la prenomina.
- 3.- El pago de esta prestación se efectuará automáticamente al revisar las tarjetas de checar y se descargará en la prenomina.



## PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

### LICENCIA DE MANEJO

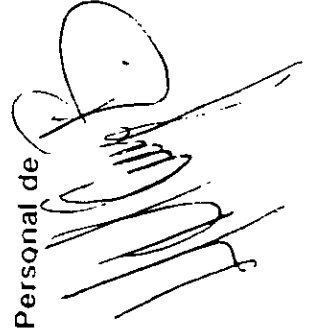
	SINDICAL		ADMVO.	
	%	%	%	%
COBERTURA 1 VEZ AÑO				
LICENCIA FORANEA	100		100*	
RENOVACION LOCAL	90		100*	

\* - SOLO SI LAS FUNCIONES LO REQUIEREN

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Administración de Personal.

### PROCEDIMIENTO:

- 1.- Esta ayuda estará determinada a la necesidad y justificación del puesto y/o categoría, es decir, que si el puesto requiere de este requisito la empresa ayudará al trabajador una sola vez en el año de acuerdo a la tabla.
- 2.- El trámite se realizará en el Depto. de Administración de Personal de acuerdo a lo siguiente:
  - a) Requisito de contratación personal (nuevo ingreso).
  - b) Presentar licencia actualizada (copia).
  - c) Presentar comprobante de pago original.
  - d) Presentar copia del gafete.



PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

ONOMASTICO

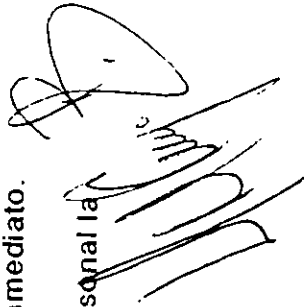
SINDICAL ADMVO.

PRESTACION	DIA/\$	DIA/\$
DIA A DISFRUTAR	1	1
DIA A PAGAR (SOLO TRAB)	S.D.SENC	S.D.SENC

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Administración de Personal.

PROCEDIMIENTO:

- 1.- El trabajador solicita de manera escrita y por medio de la Solicitud de Permiso la autorización de descanso por Onomástico a su jefe inmediato.
- 2.- El jefe de Depto. entrega al Depto. de Administración de Personal la solicitud de descanso o pago adicional por este concepto.
- 3.- El Depto. de Personal firma de recibido y Vo. Bo.
- 4.- El jefe notifica el resultado del trámite.



PROMOCION LABORAL

PROMOCION	ADMVO.	SIND.
	MINIMO 6 MESES EN EL PUESTO	

AREA RESPONSABLE : Contratación.

PROCEDIMIENTOS:

- 1.- El candidato debe cubrir los requisitos y perfiles de puestos como: edad, escolaridad, preparación escolar, estura, etc.
- 2.- Ser propuesto como candidato y Vo. Bo. por su jefe inmediato por vía memorandum.
- 3.- Participar en una convocatoria (reclutamiento interno) que organiza el Depto. de Contratación.
- 4.- El proceso de reclutamiento es de la siguiente manera:
  - a) Entregar requisición autorizada por el jefe inmediato del área solicitante para cubrimiento.
  - b) Realizar entrevista y/o examen técnico y los candidatos aprobados pasan a examen psicométrico.
  - c) Aprobar examen psicométrico.
  - d) Evaluar su desempeño laboral.
- 5.- Coordinar con el jefe inmediato y al área solicitante fecha de asignación del personal y realizar su promoción en nómina.
- 6.- El personal sindicalizado estará en período de prueba un mes y pues los administrativos durante 3 meses, en ambos habrá compensación de salario.
- 7.- El período de prueba concluye con la evaluación de desempeño que envía el jefe inmediato al Depto. de Contratación, indicando Vo. Bo. para el otorgamiento del mismo y se integra la compensación el sueldo.



## PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

### CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CAPACITACION	SIND	ADMO
TECNICA	OBLIGATORIA	
DESARROLLO	DERECHO	
DEPORTIVA		

AREA RESPONSABLE: Capacitación.

### PROCEDIMIENTOS:

- 1.- Capacitación organiza y aplica Detección de Necesidades de Capacitación por Gerencia y Deptos.
- 2.- Capacitación procesa y diseña los programas de Capacitación anuales.
- 3.- Capacitación envía programas anuales a Gcias. y Deptos. reconsiderando necesidades emergentes de acuerdo a comunicados de Gcias.
- 4.- Al término de mes enviará a cada Gcia. (C.C.P. Deptos.) el programa mensual de cursos.
- 5.- Los jefes de área y los Gtes. comunican a Capacitación vía ficha de capacitación los nombres de las personas de su planilla, que en el mes se capacitaran (requisito para remitir a expediente).
- 6.- Capacitación enviará a principios de mes a las Gcias. los informes de los cursos y las calificaciones obtenidas por su personal.
- 7.- Para cualquier tramite de promoción el jefe inmediato previo vo. bo. de su Gerente podrá solicitar informe de la formación del personal que propone para promoción.



## PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

### ENTREGA RECONOCIMIENTO ANTIGÜEDAD

RECONOCIMIENTO	SIND	ADMVO
3 ANOS	FISTOL PLATA	
5 ANOS	FISTOL ORO	
10 ANOS	ANILLO PLATA	
15 ANOS	ANILLO ORO	
20 ANOS	RELOJ	

AREA RESPONSABLE: Capacitación.



#### PROCEDIMIENTO:

- 1.- El jefe inmediato entrega a Capacitación la relación de personal mensual que cumplió años de antigüedad en las modalidades señaladas anteriormente.
- 2.- Capacitación revisa listado entregado contra listado de personal activo por antigüedad y consilia por semestre vencido.
- 3.- Capacitación solicita a la Subdirección de Capacitación los reconocimientos, programa entrega de acuerdo a cargas de trabajo de las áreas y a los jefes de área y coordina invitaciones para la entrega.

## PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

### SEGURO DE VIDA

CAUSA	SINDICAL ADMVO.	
	\$	M.SUEL.
MUERTE NATURAL	100,000	54
MUERTE ACCIDENTAL	250,000	54
PÉRDIDA DE MIEMBROS *	19,250	NO

\* DE ACUERDO A LA TABLA DE INDEMNIZACIONES DE LA CLAUSULA 77 DEL C.C.T. VIGENTE.

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Relaciones Laborales.

### PROCEDIMIENTO:

- 1.- Al ingresar a la empresa todo el personal firma la Carta Testamentaria en la cual se designa a los beneficiarios del Seguro de Vida.
- 2.- En caso de requerirse el área de Relaciones Laborales solicitará a los familiares del empleado fallecido la presentación de la documentación como Acta del Ministerio Público (sólo muerte accidental), Acta de Defunción, carta de reclamación a la aseguradora, identificación, finado y beneficiarios. Esta documentación se entregará a la Gcía. de Recursos Humanos y se enviará a las Oficinas Corporativas.
- 3.- Oficinas Corporativas recibe la información y canaliza a la aseguradora.
- 4.- Oficinas Corporativas recibe el cheque (si procede) y lo envía a la Gerencia de Recursos Humanos, la cual paga el cheque a los beneficiarios en una ceremonia previamente establecida.
- 5.- En el caso de la reclamación de pérdida de miembros es necesario el Dictamen técnico del Seguro Social.
- 6.- En caso de que el trabajador desee modificar su Carta Testamentaria deberá solicitar un nuevo formato a la Gcía. de Recursos Humanos y llenarlo completamente, esto sustituirá automáticamente al anterior.

## PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

### UNIFORMES

SINDICAL ADMVO.

FECHAS DE ENTREGA		
MARZO, SEPTIEMBRE	SI	NO

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Relaciones Laborales.

### PROCEDIMIENTO:

- 1.- El Depto. de Rel. Laborales envía la requisición para Vo. Bo. a la Gcia. de Recursos Humanos y a la Gcia. de Operaciones para la compra de uniformes (de acuerdo a lo establecido en el C.C.T.), y posteriormente enviárla a la Gcia. de Recursos Humanos.
- 2.- La Gcia. de Recursos Humanos entrega al Depto. de Relaciones Laborales la requisición autorizada y este a su vez trámita la compra de los mismos.
- 3.- El Depto. de Compras adquiere los uniformes y los entrega al Depto. de Relaciones Laborales. La cantidad de uniformes será igual al número de trabajadores activos más un porcentaje de reserva para el personal de nuevo ingreso.
- 4.- La entrega se realiza de la siguiente manera:
  - a) Cada coordinador o jefe inmediato presenta relación y número de personal activo con las tallas respectivas.
  - b) Cada jefe se encarga de entregar y recabar firma de contrarecibo.



## PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

### AYUDA PARA UTILES ESCOLARES

AYUDA ANUAL POR C/HIJO		SINDICAL ADMVO.	
EDAD ENTRE 6 Y 16 AÑOS			
SER ESTUDIANTE DE NIVEL PRIMARIA O SECUNDARIA		MOCHILA	MOCHILA

AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Relaciones Laborales.

### PROCEDIMIENTO:

1. - Esta prestación es anual y se realiza en época de inscripción escolar mediante una solicitud que los jefes inmediatos solicitan en el Depto. de Relaciones Laborales.
2. - Para hacer efectiva esta prestación es necesario presentar una copia del acta de nacimiento de los hijos de cada trabajador.
3. - Solicitar la firma de recibido de su jefe inmediato, al que se le entregan las mochilas.
4. - El jefe inmediato se encarga de entregar y recabar las firmas de recibido de su personal y pasar los acuses al Depto. de Laborales.

PLAN DE PRESTACIONES PARA EL PERSONAL

AYUD. PARA SEPELIO (TRABAJADOR)

CAUSA	SINDICAL	ADMVO.
ENF. GRAL. O ACCIDENTE	\$	\$
JORNADA DE TRABAJO	750.00	NO EXISTE

AYUD. DEFUNCION FAM. DIRECTO (PADRES, CONYUGE E HIJOS)

AYUDAS	SINDICAL	ADMVO.
EFFECTIVO	225.00	300.00
DIAS DE PERMISO	2	2

AYUDA POR ALUMBRAMIENTO DE LA ESPOSA LEGITIMA

AYUDAS	SINDICAL	ADMVO.
EFFECTIVO	200.00	300.00
DIAS DE PERMISO	2	2

AYUDA POR MATRIMONIO (POR UNA SOLA OCASION)

AYUDAS	SINDICAL	ADMVO.
EFFECTIVO	\$ 400.00	DIAS SDO 20
DIAS DE PERMISO	3	3

**AREA RESPONSABLE DE TRAMITE: Administración de Rec. Humanos.**

**PROCEDIMIENTO ACTUAL:**

1. -- Para efectuar el pago y beneficio de las diferentes ayudas es necesario efectuar los siguientes trámites:
  - a) Presentar la documentación necesaria para efectuar el pago en original y copia al jefe inmediato.
  - b) El Depto. de Amon. de Rec. Humanos llenará el formato "PAGO DE PRESTACION".
  - c) Este formato será firmado por el trabajador y será autorizado por el Gerente de Recursos Humanos.
  - d) Admon. de Rec. Humanos recogerá el formato autorizado y entregará al jefe inmediato del trabajador para que éste a su vez lo entregue al trabajador.
  - e) El trabajador se presenta en Caja Administrativa y recibe su pago.
  - f) El Depto. de Admon. de Rec. Humanos conserva 2 copias (una para expediente y la otra para Control de prestaciones).

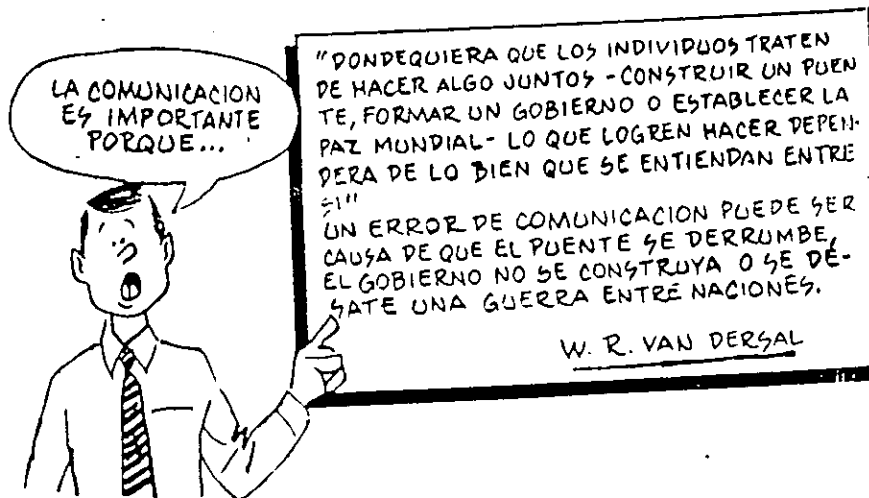
# ANEXO "F"

## 1.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION.

*Hablar de comunicación es hablar de un acto o acción que el hombre practica todos los días.*

*La comunicación ha evolucionado a pasos agigantados, tanto así, que ha sido el factor más importante en el progreso científico y tecnológico de la sociedad. La humanidad ha dado grandes pasos debido principalmente al fenómeno de la comunicación.*

*Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo; los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La comunicación se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Se puede decir entonces que el acto de la comunicación influye de alguna manera en la organización.*



*Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño individual y en equipo y promueve la satisfacción en el trabajo, los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él y él de los demás.*

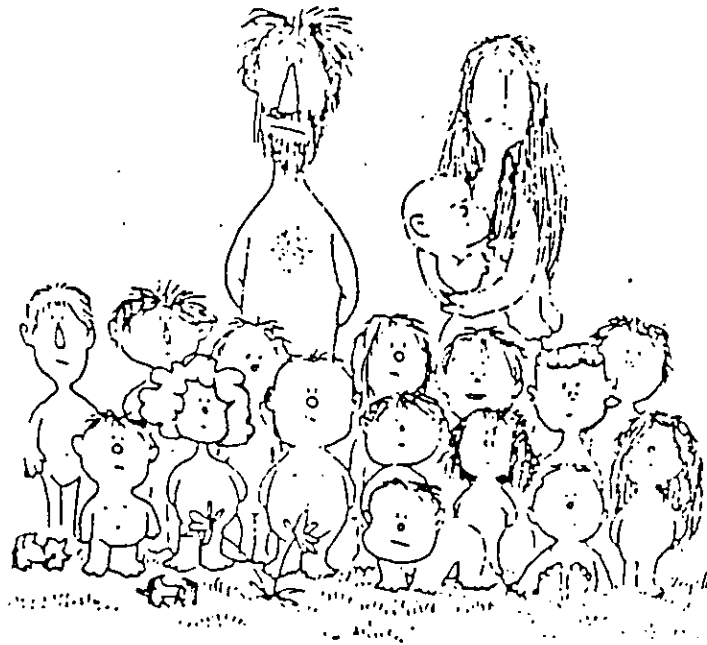
## UNIDAD I

### COMUNICACION EFECTIVA DEL LIDER

#### ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACION.

*Sin importar donde trabajamos (en una compañía cinematográfica, una fábrica o una empresa de servicios), la Comunicación es una actividad siempre presente, por ser el medio a través del cual las personas se relacionan entre sí.*

*La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos y VALORES de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen. Al utilizar éste puente, una persona puede superar los malos entendidos que a veces son motivos de conflictos (ambiente tenso, riñas entre trabajadores, desorganización, etc).*



*Un punto importante de la comunicación es que en ella siempre intervienen dos individuos: un emisor y un receptor. Una persona sola no puede comunicarse, ya que sólo uno o más receptores pueden completar el acto de la comunicación.*

## **Importancia de la Comunicación.**

*Nosotros como seres humanos, formamos parte de un grupo social que está sometido a procesos constantes de comunicación. Los grupos a los que pertenecemos pueden ser: la familia, la Universidad o la escuela, una asociación o club, una empresa, un equipo de trabajo en una organización.*



*En todos ellos actuamos un papel específico, por ejemplo: en la familia podemos ser el jefe de la casa, el padre, la madre, la abuela o alguno de los hijos; en un equipo de trabajo podemos desempeñarnos como el líder o como un miembro del grupo. Independientemente del papel que desempeñamos, siempre estamos comunicándonos unos con otros y, en este sentido, debemos procurar hacerlo lo mejor posible para alcanzar objetivos comunes.*

## **DEFINICION DE LA COMUNICACION**

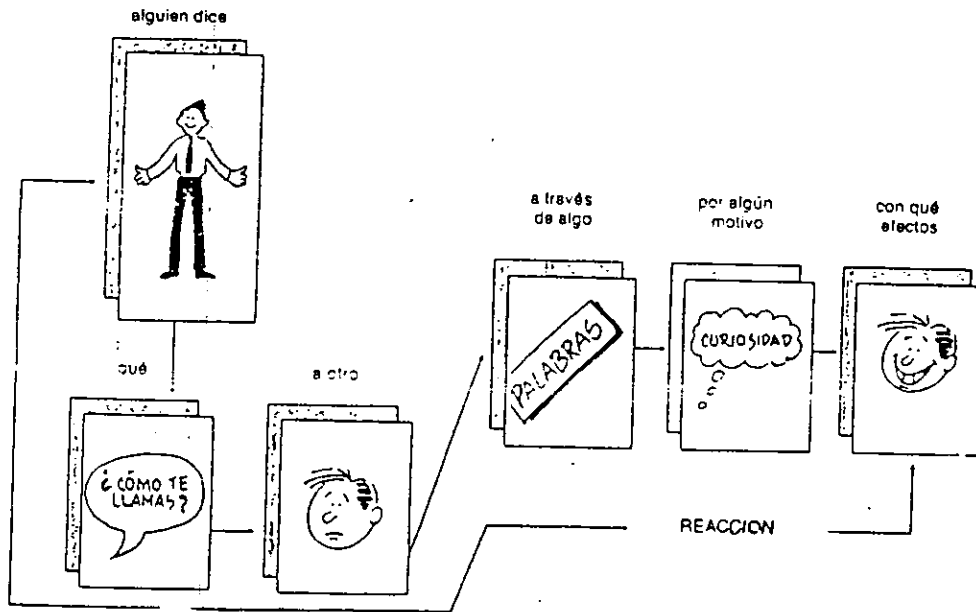
*A continuación se presentan varios conceptos de comunicación:*

*El Mayor Charles T. este, nos dice que: "la comunicación es la recepción, digestión y transmisión de pensamientos, actitudes y sentimientos a través de palabras gestos y símbolos".*

*Sergio Flores de Gortari, menciona: "En su acepción más general la comunicación es acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosas, consultar, conferir con otros un asunto tomando su parecer."*

Se pueden mencionar muchos conceptos más, sin embargo, con los antes expresados, se puede comprender la siguiente idea:

Nos enfrentamos a un acto de comunicación cuando alguien dice "qué" a otro, a través de algo, por algún motivo y con determinados efectos.



### 1.2 MODELO BASICO DE LA COMUNICACION.

Revisando detenidamente lo expuesto en el punto anterior, será más fácil entender el Proceso de Comunicación.

<b>DEFINICION Y PROCESO DE COMUNICACION</b>	
<b>Elementos de la definición</b>	<b>Elementos del proceso de comunicación</b>
<p>Alguien dice            Qué            A otros            A través de algo            Por algún motivo            Con qué efectos</p>	<p>Emisor            Mensaje            Receptor            Medio            Intención del mensaje            Reacción</p>



*Para que la comunicación entre dos o más personas se dé, es necesario que se someta a un proceso cuyos elementos se presenten en forma ordenada. Dichos elementos son:*

*a) EL EMISOR, transmisor o comunicador, quien habla, escribe o hace alguna seña.*

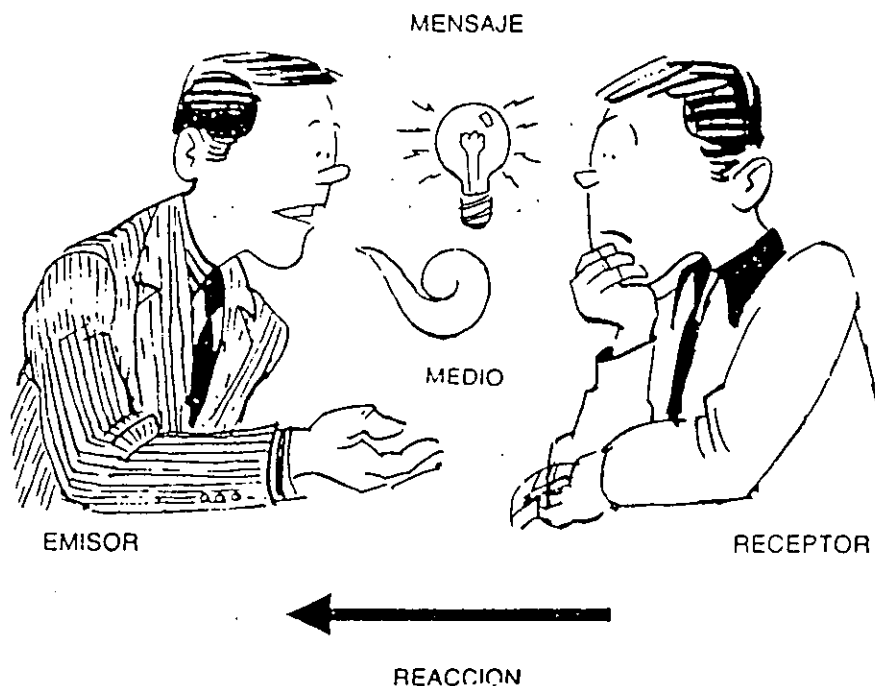
*b) MENSAJE: son las ideas, conocimientos, informaciones, actitudes y conceptos que van a ser emitidos*

*c) RECEPTOR, PRECEPTOR O CAPTOR: es la persona o grupo al cual esta destinado el mensaje.*

*d) MEDIO, CANAL O VEHICULO: para que el emisor envíe un mensaje es necesario que utilice los "medios de comunicación", para transmitir lo que el desee.*

*e) INTENCION DEL MENSAJE: de la claridad, oportunidad y precisión con que enviamos un mensaje depende el que logremos alcanzar el propósito para el cual se generó.*

*f) REACCION: es lo que esperamos que hagan las personas a las cuales les emitimos el mensaje.*



## BARRERAS DE LA COMUNICACION

El proceso de la comunicación presenta una serie de ruidos, distorsiones o interferencias que evitan que éste se cumpla. A estos obstáculos se les llama Barreras de la Comunicación, que a continuación se muestran:

### TIPOS DE BARRERAS



Como se puede observar las barreras de la comunicación son muy peligrosas, ya que pueden ocasionar que no se cumpla la intención del mensaje. Las barreras se pueden encontrar en todos los elementos del proceso de la comunicación.

*Medidas a emplear para salvar éstas barreras:*

**OBSERVAR:** cuando se es emisor, verificar si el receptor comprendió o no la intención del mensaje.

Cuando se es el receptor, repetirle el mensaje al emisor o bien preguntarle que no le quedo claro.

**OPORTUNIDAD:** todo proceso de comunicación debe hacerse en el momento preciso y cuando se requiere obtener algo o dar algo.

**CANALES MULTIPLES:** se deberá procurar dar una orden o dar una sugerencia y después confirmarla por escrito.

Los correctivos que se pueden aplicar en los dos principales actores de la comunicación son:

*En el emisor:*

- Propiciar las ideas, información, etc., en orden.
- Simplificar el mensaje, destacando lo más importante.
- Confirmarlo con un medio adicional y escrito.
- Ser directo en la comunicación y evitar, en la medida de los posible, los intermediarios.

*En el receptor:*

- Estar atento a la comunicación.
- Tomar notas del mensaje.

**EJERCICIO.**

*Defina con sus propias palabras que es Comunicación.*

---

---

---

*Mencione los elementos que conforman un proceso de comunicación.*

---

---

*Dé algunos ejemplos de cada una de las barreras de la comunicación.*

*Semánticas*

---

---

*Lingüísticas*

---

---

*Físicas*

---

---

*Fisiológicas*

---

---

*Psicológicas*

---

---

*Administrativas*

---

---

## UNIDAD II

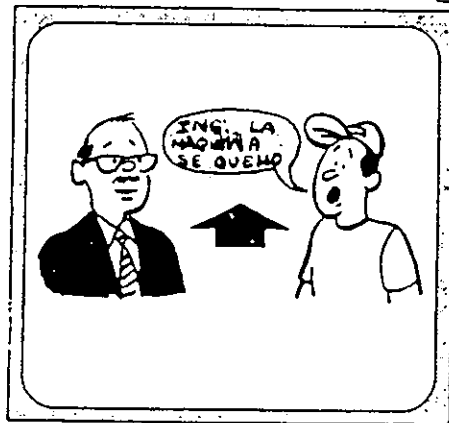
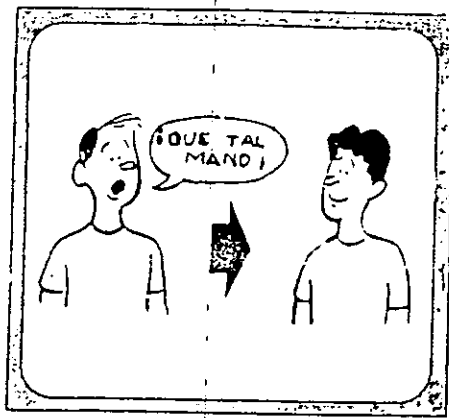
### LOS SIMBOLOS DE LA COMUNICACION

#### 2.1 LENGUAJE VERBAL DEL LIDER.

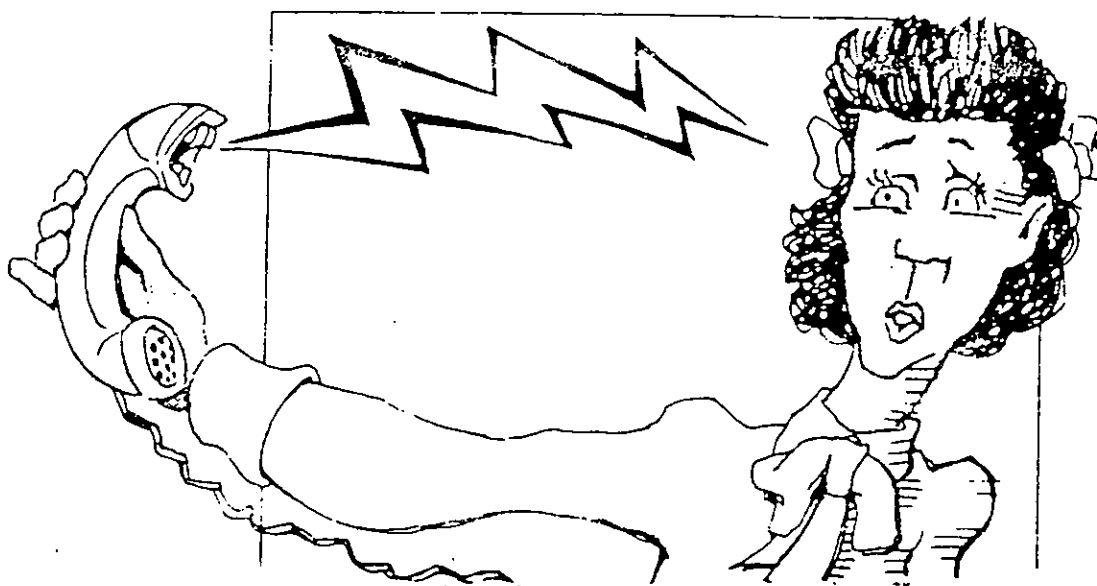
*Dentro de toda empresa es importante que exista una comunicación para llevar a cabo las relaciones humanas hasta la coordinación de actividades que conlleven a una estabilidad organizacional. Las personas se pueden comunicar de diferentes maneras mediante un lenguaje, un gesto, una mueca, un ademán, hasta un pequeño movimiento, elementos que influyen a la interpretación del mensaje por parte del receptor; lo esencial de la comunicación no es lo que el emisor dice sino lo que el receptor entiende por lo tanto se debe tener cuidado con lo que se quiere que este reciba.*



*La comunicación es una herramienta útil que permite a toda empresa evitar y ahorrarse problemas que pueden afectar a toda la organización por pequeños que estos sean.*



*Una forma de llevar a cabo una comunicación es a través del lenguaje verbal, este con frecuencia se utiliza, por ejemplo, cuando un líder se dirige hacia sus subordinados, debe hacerlo de tal manera que ellos entiendan el mensaje que se les esta transmitiendo, utilizando palabras, y movimientos que le faciliten enviar el mensaje; el lenguaje a utilizar debe ser acorde con el nivel socio-cultural del receptor, ya que no es lo mismo dirigirse a un obrero, a un supervisor, o a un gerente, teniendo en cuenta así que las palabras son el principal símbolo de la comunicación.*



*Muchas personas ya sea en el hogar, escuela, empresa, fábrica, etc; pasan la mayor parte del tiempo empleando la comunicación verbal, sin embargo, se debe tener en cuenta dos elementos que son decisivos para el lenguaje verbal: el **HABLAR** y el **ESCUCHAR**.*

*Dentro del lenguaje verbal se recomiendan los siguientes lineamientos para facilitar la comunicación:*

- *Utilizar un lenguaje apropiado para cada persona.*
- *Tener cuidado con las palabras, ya que estas tienen varios significados o acepciones.*
- *Pensar antes de hablar: "Pon tus palabras en acción y no permitas que tu lengua diga torpezas".*
- *Organizar los pensamientos: el cerebro es capaz de pensar más de 1000 palabras por minuto y la boca entre 100 y 150 palabras en ese mismo lapso, es necesario organizar las palabras y el mensaje que se va a emitir. En caso de que se le dificulte anotar las ideas y después expresarlas.*
- *Ser breve y preciso: consiste en ir al grano a las personas les gusta que se les informe sin rodeos. Sea directo y claro para evitar confusiones.*



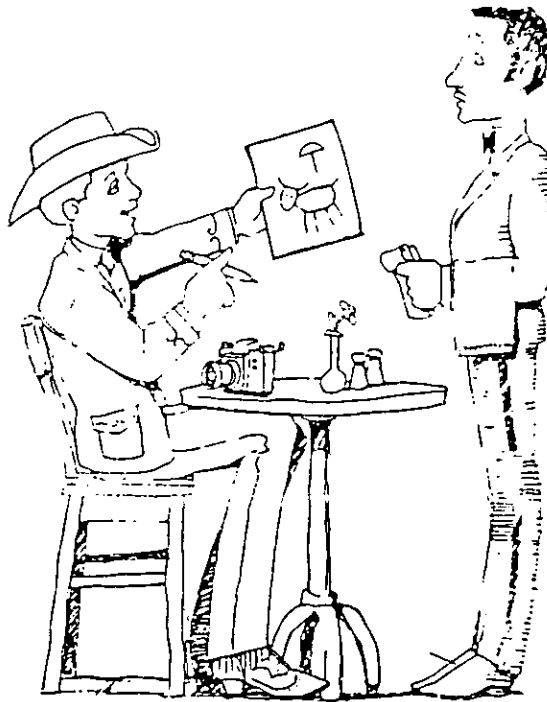
*El proceso de escuchar, adopta una especial relevancia que requiere de habilidad y práctica, sin este elemento la comunicación verbal puede distorsionarse. La mayoría de las situaciones de comunicación que se dan dentro del área laboral son por medio de la palabra, es por ello que el escuchar requiere de importancia.*

*El líder debe tener cuidado en los siguientes aspectos para mejorar su capacidad de escuchar:*

- Mantener contacto visual con el emisor.*
- Mantener controlada la mente.*
- Adecuar el tono de voz de acuerdo al mensaje.*
- Abrir la mente.*
- Atacar prejuicios al escuchar.*
- Sacar conclusiones apresuradas.*



## 2.2 LENGUAJE NO VERBAL DE LIDER.



*Otra forma de comunicación el lenguaje no verbal a través de láminas, boletines, propaganda, esquemas etc, los cuales permiten informar ideas esenciales a los trabajadores, sin embargo tiene sus limitantes, solamente se traduce a un canal de información (no hay retroalimentación al momento), la mala elaboración de éste puede distorsionar la información, no todos interpretan la información de la misma manera y puede no llegar a todas las personas deseadas.*

*El líder puede utilizar este tipo de comunicación, participando desde su elaboración hasta su propagación, a través de este medio se difunde información que es importante para el personal y que requiere que su difusión sea rápida.*

*Algunas recomendaciones para realizar un escrito son tomar en cuenta:*

*Para quién estoy escribiendo?*

*Qué estoy tratando de lograr?*

*Dispongo de toda la información?*

*Está la información ordenada?*

### **2.3 LENGUAJE NO VERBAL CORPORAL.**



*El lenguaje corporal es un complemento de la comunicación verbal, la cual refuerza el mensaje del emisor, se debe tener cuidado en que los movimientos, gestos o ademanes que se realizan, ya que estos deben concordar con lo que se esta hablando, en muchas ocasiones este lenguaje es decisivo para que el receptor reciba el mensaje de la manera esperada.*



*Para dar a conocer cualquier información se puede utilizar la conjugación de elementos de comunicación para facilitar el mensaje, por ejemplo en una sesión informar sobre las expectativas de trabajo a través del lenguaje oral apoyado de láminas, gráficos o esquemas, que le permitan al trabajador la mejor comprensión del trabajo.*

## **EJERCICIOS**

**1. Cuáles son los tipos de comunicación?**

**2. Mencione los dos elementos que intervienen en el lenguaje verbal.**

**3. Marque con una "x" los medios de comunicación no verbal que Ud. a utilizado:**

\_\_\_ **Carteles**

\_\_\_ **Gráficas**

\_\_\_ **Volantes**

\_\_\_ **Láminas**

\_\_\_ **Esquemas**

\_\_\_ **Movimientos**

\_\_\_ **Dibujos**

Otros \_\_\_\_\_

**4. Subraye las consideraciones que debe tomar en cuenta en una comunicación verbal.**

**a) Organizar el pensamiento.**

**b) Mantener contacto visual.**

**c) La única conclusión que cuenta es la propia.**

**d) Escuchar y realizar actividades al mismo tiempo.**

**e) Lenguaje apropiado.**

**f) Utilizar un sólo tono de voz.**

**g) Ser breve y preciso.**

### UNIDAD III

#### COMO FOMENTAR, LA CONFIANZA LIDER-TRABAJADORES?

*La comunicación dentro de la Empresa disminuye problemas, es por ello que juega un papel tan importante en toda la organización, sin embargo no se le presta la atención que requiere debido a que es asimilada como proceso cotidiano.*

*La comunicación es un instrumento de interrelación del ser humano y su objetivo es integral al personal como si fuera un sólo cuerpo en cuanto a la misión, visión, estrategias, productos, servicios, valores, y demás aspectos de la empresa. de la relación del personal y del equipo de trabajo, además de la que ella manifiesta en la imagen que el trabajador proyecte a los demás.*



*El líder es una persona esencial para llevar a cabo no sólo la coordinación del personal a su cargo, sino también el cumplimiento de las metas de la empresa.*

*A uno de los aspectos que debe difundir y fomentar son los valores los cuales se definen como "principios de orden superior que rigen la vida de cada persona y se mantienen presentes en cualquier acto del ser humano (en el hogar, escuela, empresa, religión, etc)".*

*Los valores que se tienen que fomentar son:*

*Calidad, confianza, cortesía, creatividad, disciplina, honestidad, lealtad, responsabilidad, resultados y seguridad, que conjuntamente permiten normar las conductas y crear un ambiente armonioso en el área laboral que no sea aplicable no sólo en el trabajo sino en cualquier actividad cotidiana.*



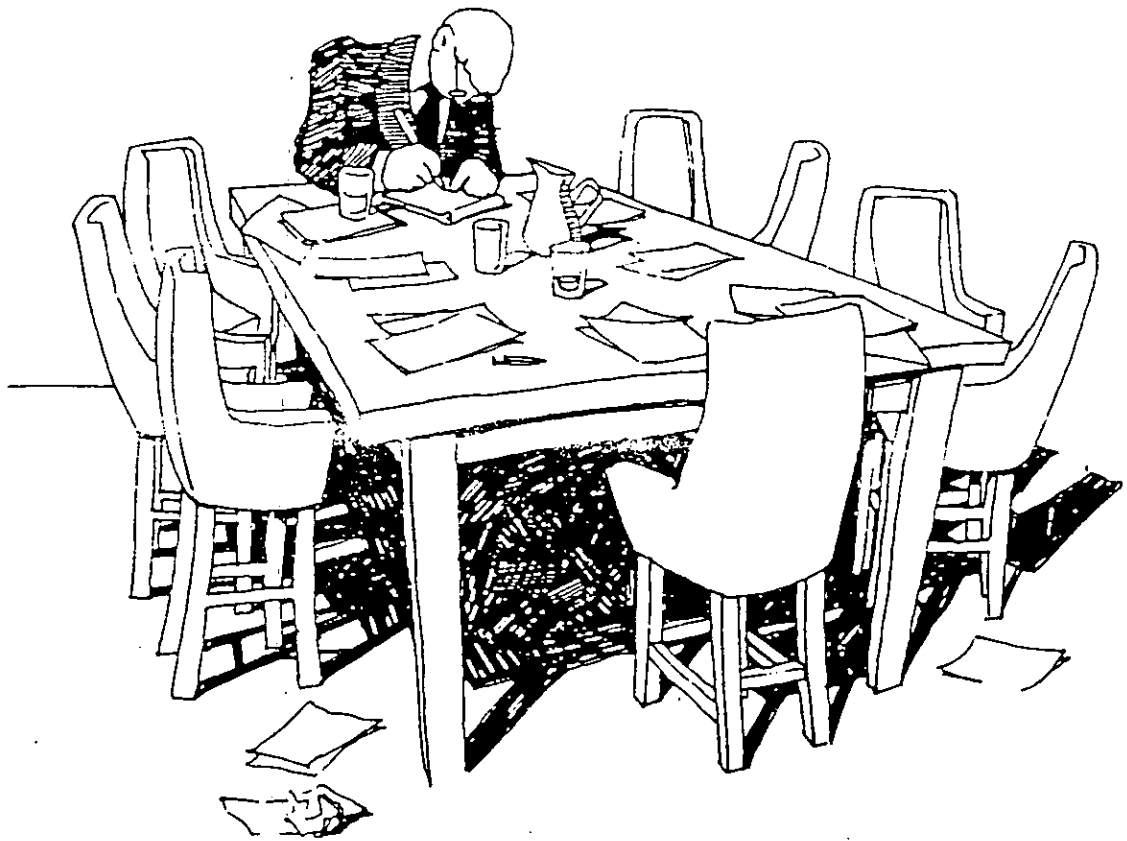
*Además de la fomentación de los valores el líder debe desarrollar actividades que le permitan una mayor comunicación y coordinación entre su personal a cargo.*

*Algunas de estas habilidades son:*

- 1. Comprensión.*
- 2. Percepción.*
- 3. Seguridad.*
- 4. Predicar con el ejemplo.*
- 5. Motivación.*
- 6. Confianza.*

*Otras recomendaciones para lograr la confianza del personal son:*

- 1. Mantenga a cada quien enterado de como se desempeña:  
Indicándole lo que espera de él.  
Enseñándole como puede mejorar.*
- 2. Reconozca mérito a quien lo tenga:  
Felicitándolo inmediatamente.  
Agradeciéndole su colaboración por trabajos especiales.*
- 3. Avise con anticipación a su personal de cambios que les afecten:  
Explicándole los motivos.  
Convenciéndola para que acepte los cambios.*
- 4. Aprovechar las aptitudes y habilidades de cada persona:  
Descubriendo las no utilizadas.  
Promoviendo el ascenso de quien lo merece.*
- 5. Tratar al personal de acuerdo a sus características personales.*



*El grado de confianza que las personas depositen en los líderes dependerá del grado que este logre establecer con su personal.*



## EJERCICIOS

1. Mencione la (s) técnica (s) que a utilizado para ganar la confianza de su personal a cargo

---

---

---

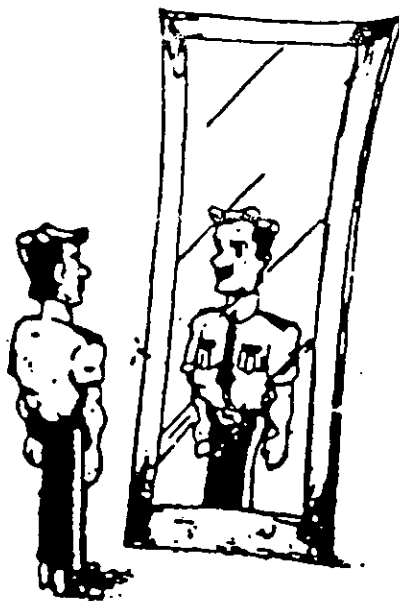
2.- Relacione las columnas escribiendo en el paréntesis el número de la respuesta correcta.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Habilidades que debe poseer el líder.  | ( ) Valores.  |
| 2. Es un instrumento de interrelación del ser humano.   | ( ) Armonía, protección, liderazgo, y comunicación.   |
| 3. Valores que debe fomentar el líder.  | ( ) Líder.  |
| 4. Principios de orden superior que rigen a las personas y son aplicables a cada situación cotidiana.                         | ( ) Motivación, confianza, seguridad, comprensión, percepción, predicar con el ejemplo, etc.                          |
| 5. Persona esencial para llevara a cabo la coordinación de su equipo de trabajo y el cumplimiento de las metas de la empresa. | ( ) Comunicación.<br><br>( ) Calidad, confianza, cortesía, creatividad, disciplina, honestidad, responsabilidad, etc. |

## UNIDAD IV

### COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA.

*La comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el cual se intercambia información, con un propósito entre las personas que trabajan en una empresa, o que tienen contacto con ella.*



*Vista en este sentido es indiscutible que los atributos de **IDENTIDAD** directamente contribuyen a formar una imagen entre el empresario y los trabajadores, la creación de una imagen en la empresa debe iniciarse por su personal, porque este es el emisor directo de la misión de la empresa, con nuestros clientes.*

*Por otro lado el ambiente conformado por la cultura organizacional se manifiesta de multiples formas, entre ellas se encuentra precisamente las condiciones de trabajo por ello, al reconocer elementos de identidad en una organización, definitivamente el personal representa al emisor real en el proceso de comunicación, por esta razón al tratar el tema de Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) y del Reglamento Interior de Trabajo (RIT) debemos considerarlos como la principal fuente de identidad y personalidad con el que el trabajador se adhiere de manera más confiable y segura a la empresa y no sólo eso, sino que es el instrumento mediante el cual usted logra un mejor reconocimiento de su grupo de trabajo, ya que su papel de informador orienta y comunica el conocimiento que sobre la empresa tiene usted.*

*En esta unidad, usted conocerá los procedimientos básicos que requiere para **ATENDER PERSONALMENTE A LOS EMPLEADOS A SU CARGO**, con referencia a nuestro CCT y RIT, y los trámites administrativos a realizar para que su objetivo de trabajo con respecto al **FACTOR HUMANO** se cumpla.*