

181812



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

"IZTACALA"

P0751/92

EI.2

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y
APLICACION DE UN PROGRAMA EN RELACIONES
HUMANAS EN UNA EMPRESA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN "PSICOLOGIA"

P R E S E N T A N:

MARGARITA "FONSECA" AROCHE

MARIA DEL CARMEN DE NOVA ORTIZ

MEXICO, D. F.

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

C O N T E N I D O

Pág.

I. INTRODUCCION	1
a) Capacitación en las empresas productivas y de servicios.	
b) Importancia del Psicólogo en las empresas.	
c) La necesidad de capacitación en las empresas.	
d) La capacitación en Relaciones Humanas.	
e) Tipo de trabajo efectuado en esta Tesis	
f) Objetivo general de este trabajo.	
g) Conceptos, antecedentes y contexto de este trabajo.	
h) Naturaleza y el cambio de actitudes en las Relaciones Humanas.	
i) Metodología, Resultados y Conclusiones.	
II. LA CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS	5
A. CONTEXTO DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO	5
B. APORTACIONES DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA A LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS	8
C. LA CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA	10
1. Las Relaciones Humanas y la Administración Científica de Taylor.	
2. Las Relaciones Humanas y los estudios de Elton Mayo en Hawthorne.	
3. Las Relaciones Humanas desde diferentes perspectivas.	
D. LA COMUNICACION EN LAS RELACIONES HUMANAS	13
1. Formas y mecanismos de comunicación.	
2. Barreras a la Comunicación.	
3. Actitudes de Comunicación en la Empresa.	
4. El mejoramiento de la Comunicación.	
E. NATURALEZA DE LAS ACTITUDES EN FUNCION DE CREENCIAS	17
1. La función de las actitudes y las creencias.	
a) Ajuste al medio ambiente.	
b) Adquisición del conocimiento del medio ambiente.	
c) La defensa del Ego.	
d) La estructuración de nuestra escala de Valores.	
2. Elementos que constituyen una actitud	20

3. Tipos de actitudes adversas a las Relaciones Humanas	20
a) Actitud de Sumisión.	
b) Actitud de Agresión.	
c) Actitud de Aislamiento.	
d) Cinismo.	
e) Arbitrariedad.	
f) Evasión.	
g) Autocontrol excesivo.	
h) Racionalización.	
i) Disgregación.	
j) Ceguera por evasión.	
4. Escalas de medición de Actitudes.....	23
5. Medición del cambio de actitudes	24
F. LA INDUCCION DE CAMBIOS DE ACTITUD	25
1. Los elementos de la comunicación y el cambio de actitud.	
a) El origen de la comunicación y el cambio de actitud.	
b) La influencia del tiempo en la comunicación y el cambio de actitud.	
c) Diferencial de opiniones emisor-receptor del cambio de actitud.	
d) Características de la audiencia y el cambio de actitud.	
e) Auto-valoración del individuo y cambio de actitud.	
f) El efecto de inmunidad al cambio de actitud.	
2. Factores que inducen el cambio de actitud	28
3. Cambio de conducta previo al cambio de actitudes	28
G. EL ADIESTRAMIENTO DE LA MENTE PARA EL CAMBIO DE ACTITUD	30
1. Tensión medio-ambiental y cambios en conducta y en actitud.	
2. Niveles de actividad cerebral y la actitud mental-emocional.	
a) Nivel Delta.	
b) Nivel Theta.	
c) Nivel Alfa.	
d) Nivel Beta.	
3. El adiestramiento de la mente para el cambio de actitud	32
a) Técnica de Meditación Trascendental.	
b) Técnica de Entrenamiento Autogénico.	
c) Técnica de Relajamiento Progresivo de Benson.	
d) Técnica de Relajación de Jacobson	35

H. EVALUACION TECNICA DE MERITOS DE LA CONDUCTA LABORAL	36
a) Ventajas de esta forma de evaluación para la empresa.	
b) Ventajas de esta técnica de evaluación para el trabajador.	
c) Ventajas de esta técnica de evaluación para el supervisor.	
d) Conductas laborales empleadas en la técnica de evaluación por méritos.	
III. UBICACION Y DELIMITACION DEL PROBLEMA DE ESTA TESIS	39
A. JUSTIFICACION Y UBICACION DEL TEMA DE TESIS	39
B. DELIMITACION DEL PROBLEMA ELEGIDO	41
IV. METODOLOGIA	42
A. OBJETIVO	42
B. METODO	42
C. TIPO DE DISEÑO	43
D. PROCEDIMIENTO	44
Fase I de Evaluación Previa.	
Fase II de Aplicación.	
Fase III de Evaluación Posterior.	
E. APLICACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS.....	46
1. Actividades globales del Programa de Capacitación.	
2. Propósitos de las Coordinadoras a lo largo del Programa.	
3. Invitación al Programa de Capacitación.	
4. Inauguración del Programa de Capacitación.	
5. Establecimiento de las Reglas del Juego.	
6. Otras actividades de la Primera Sesión.	
V. RESULTADOS OBTENIDOS	51
A. Resultados de la Entrevista al Gerente	51
B. Resultados de las Entrevistas a los Empleados	51
C. Resultados de las Evaluaciones del Comportamiento Laboral	52
D. Resultados de las evaluaciones del Programa de Capacitación	53
E. Resultados del Tratamiento Estadístico de los datos obtenidos	56
VI. DISCUSION DE LOS RESULTADOS	60
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA	64
APENDICE.	

I. INTRODUCCION .

a) CAPACITACION EN LAS EMPRESAS PRODUCTIVAS Y DE SERVICIOS.

Las empresas productivas y de servicios son las organizaciones que han de satisfacer las necesidades de los individuos y las de otras organizaciones de una sociedad. Su importancia, por lo tanto, es vital. Para que su funcionamiento sea eficiente es imprescindible la capacitación de su personal, y esta capacitación debe incluir el tema de las Relaciones Humanas, para proporcionarle estabilidad y armonía.

b) IMPORTANCIA DEL PSICOLOGO EN LAS EMPRESAS.

Dentro de los campos de acción del psicólogo se encuentra el del ámbito laboral en las empresas productivas y de servicios, donde sus actividades principales consisten en proporcionar servicios de evaluación de empleados y operarios, diseñar cuestionarios de actitudes y sobre otros aspectos psicológicos y sociales, manejar los datos estadísticos derivados de éstos, así como planear y dar conferencias sobre capacitación, y apoyar en problemas de tipo personal a los empleados.

Los psicólogos, por lo tanto, juegan un papel importante en la selección de los recursos humanos de las empresas, y en la elevación de la capacidad y de la actitud de estos recursos a fin de que el ambiente humano sea más favorable para su propio bienestar y para lograr una buena productividad de la empresa.

Así, el psicólogo, al trabajar con el recurso humano, lo más valioso de los pueblos, contribuye a que se acreciente esta riqueza, se eleve el valor del individuo y la autosatisfacción de éste por su contribución al mejoramiento de la sociedad.

c) LA NECESIDAD DE CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.

Una de las áreas en que se desenvuelven los psicólogos y que es de suma importancia dentro de la actividad laboral es la Capacitación, que es el proceso que sirve para dotar de conocimientos y desarrollar habilidades en el individuo, para que conozca, desempeñe y mejore la ejecución de sus tareas.

En el sentido más amplio, la capacitación debe proporcionar al individuo los conocimientos y las habilidades para desarrollar su potencial de aprendizaje e implementar reajustes en su escala de valores para que se actualice constantemente dentro de un mundo cambiante y crezca como individuo y como miembro de una comunidad.

La capacitación forma parte de la estructura de las instituciones, tanto públicas como privadas en donde juega diferentes papeles, tales como el de la organización de la actividad de entrenamiento, la determinación de necesidades de entrenamiento, la selección de personal para el entrenamiento y el conocimiento actualizado de los diferentes cursos especiales de entrenamiento.

Nada significa tanto para una sociedad como que el trabajo se constituya en la expresión de la realización individual. El acceso a la capacitación representa un elemento indispensable para que dicha realización se convierta en realidad.

En México, a partir de 1940 se comenzó a entender que la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, lo cual se empezó a implementar a partir de la década de los 70s, cuando las empresas públicas y privadas se vieron obligadas a darle importancia a la capacitación y al adiestramiento, debido a que el Gobierno Mexicano elevó la capacitación y el adiestramiento al rango Constitucional y del Derecho Obrero (Siliceo, 1982).

Más aún, el sector laboral del gobierno, encabezado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, consciente de las necesidades de capacitación y adiestramiento, emprendió desde hace varios años una serie de estudios y ajustes en su propia estructura, con miras a producir una respuesta a tales necesidades.

Debido a su naturaleza, en la capacitación confluyen los intereses y los propósitos de trabajadores, empresarios y gobierno. La capacitación ofrece respuestas concretas a las necesidades presentes dentro de un proceso de cambio para elevar la productividad y la competitividad de las empresas. La capacitación es una de las soluciones de que se disponen para acercarse al futuro sin desatender al presente.

Por lo tanto, desde este punto de vista, se puede decir que el Departamento de Capacitación en las empresas, así como las empresas dedicadas a dar servicio de capacitación constituyen un ingrediente indispensable para el progreso del país.

En nuestro país, donde predomina una población de jóvenes, todavía existe una gran demanda de personal calificado, que las Universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de satisfacer, por lo cual, es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas sistemáticos de capacitación interna (Siliceo, 82).

En la medida en que se expanda el sistema de capacitación y desarrollo de los trabajadores, se podrá enfrentar el reto de preparar a millones de mexicanos en las distintas modalidades del trabajo productivo para que la industria nacional pueda ser competitiva.

Esta necesidad, no satisfecha, de personal calificado también se hace sentir a nivel de empleados y de auxiliares de las áreas administrativas, por lo cual las empresas frecuentemente aprovechan los servicios de empresas dedicadas a la capacitación.

A pesar de la gran dimensión de estas necesidades, no son muchas las empresas que pueden dar este tipo de capacitación externa, y la información que existe transferible a nuevas empresas que dan estos servicios es limitada, por lo que cuando estas últimas inician sus actividades tienen que ir diseñando parte de su labor por ensayo y error.

d) LA CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS.

Dentro de los programas de capacitación en las empresas resulta de primordial importancia el rubro de Relaciones Humanas, ya que sin el establecimiento de actitudes positivas y comportamiento armonioso entre todos los integrantes de los recursos humanos de la empresa, no es posible lograr una operación eficiente, productiva y económicamente satisfactoria de la misma.

Sin embargo, es necesario que los cursos de capacitación en relaciones humanas se adecúen a la idiosincracia de los mexicanos, a fin de que verdaderamente puedan ser aprovechados en toda su dimensión por los participantes a los mismos.

Más aún, es conveniente que los programas de capacitación de este tipo sean adaptados a las características individuales de cada uno de los participantes y a las actividades específicas industriales y comerciales de cada empresa.

e) TIPO DE TRABAJO EFECTUADO EN ESTA TESIS.

El trabajo desarrollado en esta tesis es empírico, es decir, de índole práctica, ya que 1) se diseñaron y se aplicaron cuestionarios para determinar las necesidades de capacitación en general en una empresa, 2) se elaboraron y aplicaron cuestionarios para determinar sus necesidades de capacitación específicamente en Relaciones Humanas, 3) se evaluaron 12 conductas laborales para cada uno de los empleados, 4) se eligieron y adaptaron dinámicas para integrar un Programa de Capacitación en Relaciones Humanas, 5) se aplicó dicho programa a los empleados seleccionados y 6) se evaluó el efecto de dicho programa en su comportamiento laboral.

f) OBJETIVO GENERAL DE ESTE TRABAJO.

Debido a las consideraciones expuestas en la primera parte de esta introducción, se consideró de interés hacer una modesta contribución al acopio de conocimientos, instrumental y experiencias de los psicólogos que concurren campo de la Capacitación Empresarial, mediante la realización de este trabajo, en el cual se efectuó la Detección de las Necesidades de Capacitación en una Empresa y se aplicó un Programa en Relaciones Humanas.

En este trabajo, también se instrumentó y se evaluó la conducta laboral de los empleados antes y después del Programa de Relaciones Humanas para determinar, si el mismo dió lugar a cambios en dicha conducta laboral.

Para llevar a cabo este trabajo se seleccionó al personal que habría de participar en el Programa de Capacitación en Relaciones Humanas, por medio de una entrevista al Gerente de la empresa que otorgó las facilidades para llevar a cabo esta investigación.

Por otro lado, siguiendo los criterios de una empresa (CONASUPO, 1987), se eligieron las 12 conductas que se estimó caracterizan de manera adecuada

el comportamiento laboral. Cada una de estas conductas son las que típicamente se considerarían en una empresa para la evaluación del comportamiento laboral de sus empleados.

En el Programa de Capacitación también se utilizaron técnicas de Relajamiento físico-mental para apoyar a los participantes en la liberación de tensiones y angustias que al principio les producen una inadecuada interacción con los demás (Wolpe, 1977).

g) CONCEPTOS, ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE ESTE TRABAJO.

La exposición de este trabajo se inicia con la definición de los conceptos que se manejan en el mismo, tales como Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo y se continúa con la exposición de sus antecedentes y su contexto (Inciso A, Capítulo II de esta Tesis).

También se mencionan las aportaciones de las Ciencias de la Conducta a la administración en el campo laboral, así como el surgimiento de la Capacitación en Relaciones Humanas dentro de las empresas. Así mismo, se expresa el papel que desempeña la comunicación en las Relaciones Humanas, rubro en el que se da suma importancia a las formas y mecanismos de la interacción del individuo (Incisos B, C y D, Capítulo II).

h) NATURALEZA Y EL CAMBIO DE ACTITUDES EN LAS RELACIONES HUMANAS.

Puesto que uno de los objetivos de la Capacitación en Relaciones Humanas es mejorar la actitud de los individuos hacia los demás, se trata, también en la primera parte de este trabajo, la naturaleza de las actitudes, su función y los elementos que las constituyen, así como los factores que inducen el cambio de actitudes para mejorarlas (Incisos E y F, Capítulo II).

Además, se mencionan algunas disciplinas que utilizan técnicas de ajuste de la tensión física y de la actividad mental para facilitar el cambio de actitudes (Inciso G, Capítulo II).

i) METODOLOGIA, RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

En la parte media de este documento se incluye la descripción de la Metodología empleada para lograr los objetivos que se deseaban alcanzar mediante este trabajo; desde la localización una empresa que permitiera efectuar la detección de las necesidades de capacitación hasta la aplicación de un Programa en Relaciones Humanas a un grupo de sus empleados (Capítulo III).

Al final de este documento se exponen los resultados y las conclusiones de este trabajo, desde la comprobación de la funcionalidad de los formatos utilizados a lo largo del mismo, hasta la evaluación del proceso de transformación de las actitudes individuales que tuvo lugar a través del programa de capacitación diseñado expresamente para este trabajo (Capítulos IV y V).

II. LA CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS.

A. CONTEXTO DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.

Para Nava y cols. (1979) el fenómeno de la educación nace con el hombre mismo. Desde que aparece el ser humano, se inicia para él un proceso continuo de aprendizaje a través del cual adquiere el conocimiento de medios e instrumentos que utilizará después en su desempeño como un ser productivo.

Estos autores estiman que el proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Ellos nos indican que al surgir la era industrial -primera mitad del siglo XVIII- aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible. En el presente siglo, a partir del año de 1915, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo.

Desde entonces, el hombre adquiere el dominio de los medios e instrumentos para el trabajo a través de dos sistemas sociales: 1) el educativo formal, que se refiere a la serie de conocimientos adquiridos en instituciones, y 2) el educativo no formal o ambiental, que se refiere al proceso que se observa cotidianamente dentro del desempeño de una labor.

El sistema de educación no formal, surge cuando se despierta la conciencia de que es necesario proporcionar a los individuos facilidades para un desarrollo que les permita el acceso a mejores niveles de vida, tanto para ellos como para sus familiares.

Este sistema no formal de educación, llamado también de educación extraescolar, tiene como una de sus modalidades más características a la capacitación y el adiestramiento para el trabajo, que están orientados hacia el aumento de la productividad y el desarrollo permanente del trabajador (Nava y cols. 1979, pp 2-4).

Nava y cols. (ibid) definen el adiestramiento y la capacitación en los siguientes términos:

"Adiestramiento, es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle una serie de actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo" (pág 3)

"Capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado para dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle una serie de actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo" (pág 3).

Siliceo (1982), retoma a Guzmán (1966) para hacer referencia a los conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo en los siguientes términos:

"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" (pág 13).

"La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante" (pág 13).

"El desarrollo...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 habilidades que son requeridas por los ejecutivos..." (pág 13).

Arias (1985) define la capacitación como "adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". Chruden y Sherman (1987), ampliando este concepto, dicen que el desarrollo es un proceso para ayudar a los empleados a obtener un nivel de desempeño, una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización.

Reyes (1985) señala que: "La capacitación no puede limitarse a la formación de un individuo para un trabajo temporal; debe darle la base suficiente, el potencial de aprendizaje y de desarrollo, así como los valores necesarios para actualizarse y desenvolverse dentro de un mundo cambiante, como individuo y como miembro de una comunidad."

Tomando en consideración a Werther y Davis (1982), se puede decir que la capacitación prepara a las personas para que realicen sus trabajos actuales, mientras que el desarrollo los prepara para empleos futuros. Tanto la capacitación como el desarrollo transmiten a los empleados capacidades, conocimientos o actitudes. Por otro lado, los empleados experimentados pueden necesitar capacitación para reducir los malos hábitos de trabajo o aprender nuevas habilidades que mejoren su desempeño.

Aunque estos autores establecen la diferencia entre la capacitación y desarrollo en función de su finalidad, podría considerarse que ambas actividades constituyen una continuidad, ya que lo que se inicia como capacitación, suele hacer que las personas se desarrollen más allá del ámbito laboral.

Así, al dar un curso de capacitación a un grupo de empleados para realizar mejor su trabajo actual, se les están proporcionando conocimientos y habilidades que traerán como consecuencia beneficios tanto en el desempeño de su labor como en la vida misma.

Werther y Davis (1982) señalan que cuando se pretende desarrollar a un grupo de empleados proporcionándoles conocimientos acerca de un puesto diferente al suyo, ello traerá como consecuencia la posibilidad de rotación de puestos, así como la satisfacción de necesidades, tanto de orden inferior (seguridad y protección y físicas) como de orden superior (posición social y autosatisfacción).

Siliceo (1982) menciona que a partir de 1940 se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, pero fue apenas a partir de la década de los 70s, que en México las empresas públicas y privadas se vieron obligadas a darle importancia a la capacitación y al adiestramiento, ya que el Gobierno Mexicano elevó la capacitación y el adiestramiento al rango Constitucional y del Derecho Obrero.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima. En México existe una gran demanda de personal calificado, que las Universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual, es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación.

En relación a este mismo asunto, Siliceo (1973) opina que:

1. Las organizaciones (públicas y privadas) en general, deben dar las bases (facilidades) para que sus colaboradores adquieran la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
2. No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y de productividad.

Además, Siliceo (ibid) hace notar que cualquier intento de educar o de capacitar al personal de una empresa por muy exitosa que sea desde un plano técnico, será un fracaso, si se carece de una profunda filosofía de la educación y si no se entiende su necesidad y trascendencia.

Siliceo, también plantea que la capacitación y el adiestramiento representan una inversión asegurada con logros a corto, mediano y largo plazo, verificados por el logro en el incremento a la eficacia y eficiencia en sus actividades.

De todo lo anterior, podríamos sintetizar las definiciones de adiestramiento, capacitación y desarrollo en la forma siguiente:

El adiestramiento es un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como finalidad la implementación de habilidades para el desempeño de un trabajo físico determinado. El adiestramiento se dirige principalmente a obreros y empleados de menor categoría.

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene como finalidad dotar de habilidades, valores y conocimientos técnicos, científicos y administrativos que permitirán al individuo desempeñar su trabajo y facilitarle el desempeño de otros puestos alternativos. La capacitación se extiende desde el nivel de obreros y empleados de menor categoría hasta supervisores y ejecutivos.

El desarrollo también es un proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene por objeto el progreso integral del hombre mediante la adquisición de conocimientos, actitudes y cualidades, abarcando desde el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter, la empatía y la comprensión del comportamiento humano, la capacidad de analizar problemas para encontrar soluciones, hasta la toma de decisiones.

A consecuencia de estas definiciones deducimos que: 1) mientras la capacitación y el adiestramiento son procesos importantes en el aprovechamiento de recursos humanos y materiales para el logro de las metas netamente empresariales, 2) el desarrollo es un proceso que al extenderse hasta el mejoramiento del carácter, las actitudes y las cualidades internas del ser humano, tiene repercusiones, tanto en las empresas, como en la vida personal de los trabajadores, así como en las comunidades a las que pertenecen.

Dentro del renglón de capacitación y desarrollo en las empresas, se encuentran las actividades que contribuyen al mejoramiento de la conducta y de las actitudes de los recursos humanos. Estas actividades son regidas por las Ciencias de la Conducta, ya que contribuyen y están orientadas a elevar el nivel de cooperación entre los grupos humanos, lo que permite a las empresas introducir eficiencia a sus sistemas de producción.

B. APORTACIONES DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA A LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.

Aún cuando la Psicología como profesión se dirige fundamentalmente a resolver problemas en que interviene, como una dimensión fundamental, el comportamiento humano a nivel individual, o de pequeños grupos, los efectos de su acción también se expanden a grupos más numerosos, como sucede a menudo en las empresas (Ribes y cols, 1980).

Esto es confirmado por Smith y Wakeley (1983), quienes señalan que los psicólogos trabajan con una gran variedad de problemas de personal, de capacitación y de relaciones humanas y, consecuentemente, buscan medir los efectos de la actividad de los empleados sobre las metas de la organización.

Siegel y Lane (1984) establecen que, hasta donde es posible conocer, se puede predecir la conducta humana y modificarla, y que estas aplicaciones de los conocimientos psicológicos a las personas en su trabajo son útiles y apropiadas, constituyendo así, la materia de estudio y aplicación de la psicología industrial.

"Las Ciencias de la Conducta son interdisciplinarias en su naturaleza y abarcan varias escuelas de pensamiento, así como diversos temas académicos, los más importantes de los cuales son Psicología, Sociología y Antropología". En estos términos se expresan Chruden y Sherman (1987, p 76).

Rush (1977, pp 323-327) enuncia las principales características de una Ciencia de la Conducta:

1. Es una ciencia aplicada, normativa y centrada en valores.
2. Es optimista y humanística.
3. Se interesa en el medio ambiente del individuo.
4. Es un instrumento para promover cambios conductuales.
5. Le da importancia a la dinámica de grupos.
6. Está orientada a la participación.
7. Está interesada en el desarrollo de la competencia interpersonal"

Una labor destacada de las Ciencias de la Conducta (la Psicología, la Sociología y la Antropología) es aquella que está orientada al desarrollo de Relaciones Humanas armoniosas tanto horizontalmente (entre obreros y obreros) como verticalmente (entre obreros y los niveles superiores).

Chris Argyris (en Chiavenato 1987, p 454) dice que "la educación en Relaciones Humanas es una materia de reeducación. El problema es concientizar al entrenado respecto de sus propias actitudes y comportamiento y ayudarlo a descongelarse antes de tomar la decisión de cambiarlas."

Chris Argyris (ibid) señala que: "El desarrollo de habilidades sin el desarrollo de los valores respectivos, provoca una alteración sin profundidad y de carácter manipulativo. Las habilidades siguen a los valores y raramente éstos a aquellas."

El instructor no sólo debe ser un educador, sino que también debe ser un guía que señale el camino que ha de seguirse y crear en los integrantes de los grupos un vivo deseo de superación personal, como solo lo pueden hacer las personas que tienen un profundo conocimiento de la Psicología.

Se puede concluir que las Ciencias de la Conducta juegan un papel importante en la modificación de la conducta de los individuos, favoreciendo su integración en los grupos de trabajo, induciéndolos a participar en las responsabilidades del conjunto y a tener iniciativa en la resolución de los problemas que se les presentan, adquiriendo conciencia de sus propias actitudes y de la necesidad de cambiarlas para superarse.

Dentro de este contexto de las Ciencias de la Conducta es muy importante considerar el papel que juegan las Relaciones Humanas en la Empresa.

C. LA CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.

El encuentro de que las relaciones humanas son un factor muy importante en el rendimiento de los trabajadores en las empresas, fue un hallazgo indirecto de estudios orientados hacia el aumento de la productividad en las empresas, como se puede observar en los estudios que a continuación se mencionan.

1. LAS RELACIONES HUMANAS Y LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR.

Al mencionar a Frederick Taylor, diferentes autores, tales como Siegel y Lane (1983), Arias (1975), Werther y Davis (1982) lo señalan como el primer administrador científico. Taylor realizó un estudio cuyo objetivo era incrementar el levantamiento, acarreo y colocación de lingotes de acero en los carros de ferrocarril por parte de los trabajadores. Para ello, estudió al trabajador y a su medio ambiente físico, para diseñar un mejor ajuste entre los dos, para incrementar la productividad.

Los estudios de Taylor dieron origen a la Administración Científica que abarca los siguientes principios:

- a) Desarrollo de una técnica para ajustar cada elemento del trabajo del hombre.
- b) Establecimiento de una oficina especializada para la selección del trabajador y para el diseño de su entrenamiento.
- c) Organización del trabajo, de tal manera que haya cooperación entre los hombres para lograr mejores resultados.
- d) División del trabajo
- e) Asignación de la responsabilidad por igual, entre el administrador y los trabajadores.

Aunque esta forma de administración representaba algunas ventajas, todavía, mantenía ciertas actitudes erróneas por parte de los administradores:

- 1) La tendencia de ver a los trabajadores como fuentes de producción, más que como seres humanos.
- 2) La tendencia de ver a los trabajadores como meros adjuntos de la maquinaria, que necesitaban ser instruídos cuidadosamente en cómo hacer el trabajo más productivo y ser compensados con más dinero por ese incremento.
- 3) La creencia en que el dinero siempre es motivante.
- 4) No cuestionarse del porqué algunos trabajadores luchan contra el estándar de trabajo en lugar de aumentar su propio rendimiento.
- 5) No considerar el comportamiento del grupo.

- 6) La creencia de que los trabajadores van a actuar siempre racionalmente (se ignoraba el factor emocional).

Se puede concluir que los llamados administradores científicos estaban orientados a mejorar las operaciones hombre-maquinaria, pero no le daban suficiente importancia a las relaciones humanas en un escenario de trabajo. Esta importancia empezó a descubrirse a partir de los estudios en la Planta de Hawthorne que se mencionan en seguida.

2. LAS RELACIONES HUMANAS Y LOS ESTUDIOS DE ELTON MAYO EN HAWTHORNE.

En 1927 en la planta de Hawthorne (Chicago) de la Western Electric Company, George Elton Mayo y sus colaboradores de Harvard realizaron estudios sobre diversos aspectos de productividad, incluyendo el nivel de iluminación. Sobre este primer aspecto encontraron que la productividad aumentó en el grupo experimental al mejorarse las condiciones de iluminación, pero sorpresivamente el grupo control también mejoró su productividad, casi tanto como el grupo experimental (Siegel y Lane 1983).

Más adelante, se trató de identificar el medio ambiente más adecuado, dando pausas de descanso e introduciendo a un observador en el cuarto de prueba, cuya función era crear una atmósfera amistosa con los operadores para asegurar su cooperación. Como la productividad aumentó, los investigadores creyeron que las pausas en el trabajo reducían la fatiga y, por lo tanto mejoraban el rendimiento. Después se instituyeron días y semanas más cortas de trabajo, y el rendimiento subió nuevamente.

Cuando las condiciones originales se restablecieron, el rendimiento permanecía alto. Esto parecía indicar que el cambio en las condiciones físicas no eran la única razón para el incremento en la productividad.

Después de analizar las posibles causas de los resultados, los investigadores decidieron que los cambios en el método de supervisión podrían influenciar el perfeccionamiento de las actitudes y el incremento en la producción.

A partir de este momento, los investigadores comenzaron a enfocarse en las relaciones humanas. Se realizaron entrevistas para determinar los efectos de la forma de la supervisión en el medio de trabajo. El resultado fue una abundante información acerca de las actitudes de los empleados.

Los investigadores comenzaron a darse cuenta de que los comportamientos, individuales y grupales, así como la posición y estatus en la organización eran determinados tanto por la persona como por los miembros del grupo.

Estos investigadores llegaron a la conclusión de que el estudio demostró con claridad la importancia de las relaciones interpersonales, así como la importancia de la calidad de la supervisión y de las actitudes de los empleados.

Sissk y Sverdlik (1987) señalan que estos estudios muestran claramente que otros factores, ajenos a las condiciones de trabajo y al estado fisiológico del trabajador, ejercen una marcada influencia sobre la productividad y que estos factores son sociales y psicológicos en su naturaleza.

También indican que en virtud de su trascendencia, el estudio citado es el punto de partida de un cambio de dirección en nuestro conocimiento y comprensión de las relaciones humanas, ya que a partir de entonces la importancia de las actitudes hacia el trabajo, hacia la gerencia y hacia el grupo de trabajo es reconocida como vitalmente significativa.

3. LAS RELACIONES HUMANAS DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS.

El término Relaciones Humanas según Egglund, William y Moises (1979) se refiere a interacciones entre las personas, que pueden ser formales o informales; cercanas o distantes; emocionales o no emocionales. En los negocios se consideran varios tipos de relaciones humanas: 1) con uno mismo; 2) con los compañeros de trabajo; 3) con el supervisor y 4) con los clientes.

Las relaciones humanas se han considerado como el arte de utilizar la inteligencia y la comprensión, como lo hacen Sferra y Rice, (1968) quienes definen las Relaciones Humanas como "el arte de llevarse bien con los demás", y fundamentan el éxito o el fracaso de un individuo en la comprensión y la habilidad para desarrollar las relaciones humanas de una manera inteligente, con un pensamiento crítico, de estudio y de esfuerzo.

El concepto de relaciones humanas desde el punto de vista social, como lo define Alvarez (1977) es "el conjunto de principios que permite inducir conductas sociales adaptativas en los individuos que forman parte de grupos transitorios o permanentes".

Desde un enfoque psicológico Soria (1986, p 38) afirma que "las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su finalidad última es la de contribuir al logro de una sociedad más justa y satisfecha".

En un sentido empresarial y social, Soria (ibid, p 39) define que "las relaciones humanas constituyen un instrumento para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando estas últimas se identifiquen con las necesidades colectivas"...

"En un sentido subjetivo las relaciones humanas tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización".

Soria (ibid, p 40) también nos dice que "el logro de un nivel adecuado de entendimiento entre el personal, de actitudes favorables e identificación con los objetivos de la empresa, se alcanzará más eficientemente a través de un programa de relaciones humanas, que se aplique a todos los niveles de la organización."

Según Lasheras y Abancens (1985), la única forma de guardar el equilibrio entre los objetivos de empresa y trabajadores es con una política bien orientada y efectiva de relaciones humanas en la organización, que mantenga el clima de comprensión de sus mutuos problemas y confianza que debe haber en toda empresa bien organizada.

Además, Soria (ibid p 40) señala que las relaciones humanas tienen un amplio contenido en los siguientes aspectos fundamentales:

1. Liderazgo y autoridad.
2. Motivación y conducta humana.
3. Estructura organizacional.
4. Comunicación.
5. Cambio organizacional.
6. Las diferencias y afinidades individuales.
7. La desigualdad social y su influencia en las relaciones humanas.
8. El estudio de grupos pequeños.
9. El desarrollo ejecutivo."

Como se puede observar, de estas características se puede derivar que las actitudes del hombre no dependen puramente de sus rasgos psicológicos, sino que son la resultante de su interacción dentro de un contexto social y/o medioambiental, en donde también entran en juego los sistemas de valores de los individuos.

En conclusión, las Relaciones Humanas tienen como propósito crear una atmósfera amistosa, un clima de comprensión y confianza, actitudes y sentimientos positivos, la formación de conductas sociales adaptativas y la integración de un conjunto de individuos en un grupo.

D. LA COMUNICACION EN LAS RELACIONES HUMANAS.

1. FORMAS Y MECANISMOS DE COMUNICACION.

Las relaciones humanas están fincadas sobre el principio de la comunicación, ya que ésta consiste en la transmisión de ideas. De hecho, la comunicación es el recurso que se emplea para establecer contacto con los semejantes cuando se tiene la intención de mantener relaciones con ellos (Alvarez, 1977).

Fernández y Lima, en (Arias Galicia, 1985 p 386) aseguran que la buena comunicación hace más eficiente la administración de cualquier organización, pues induce una marcha armoniosa de los grupos.

En relación a los grupos, Luft (1978), señala que es imposible hablar de comunicación sin relacionarla con todos los fenómenos que se dan en el seno de un conjunto de personas con objetivos en común. Esta puede ser de dos tipos:

- a) **Formal.** Como en el caso de las informaciones distribuidas en una organización por los canales regulares, de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas.

Para Chruden y Sherman (1977), se da la comunicación descendente de la Gerencia superior al personal subordinado, p.e. instrucciones de trabajo y ascendente cuando se anima a los subordinados a expresar sus ideas concernientes a la organización.

- b) **Informal.** Como en el caso de las interacciones que se dan entre un grupo de amigos.

Para Chruden y Sherman (1977) dentro de la empresa la comunicación informal proporciona datos para juzgar si los canales de la comunicación formal están o no funcionando con efectividad.

Werther y Davis (1982) argumentan que dentro de una empresa a la comunicación informal se le da también el nombre de rumores. Las comunicaciones por medio de rumores son aquellas que se presentan espontáneamente mediante la interacción social de las personas en la empresa. Por ejemplo: cuando dos empleados conversan ante la fuente de agua sobre sus dificultades con un supervisor.

Fernández y Lima (ibid, p 387) entienden por comunicación interhumana al conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. Por lo tanto, la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Para que sea posible la comunicación se requiere contar con elementos básicos tales como:

- a) **Emisor:** Es la fuente de la información.
- b) **Mensaje:** La definición precisa de lo que se tiene que decir.
- c) **Canal:** Es el vehículo o medio que transporta los mensajes.
- d) **Receptor:** Es la persona que recibe y capta la información transmitida.

En el proceso de comunicación encontramos que se puede alterar por cualquiera de los elementos que la integran. Así, el emisor y el receptor pueden perturbar la comunicación en función de sus habilidades comunicativas, sus actitudes, su nivel de conocimiento, su cultura y su ubicación dentro de una estructura socio-cultural.

2. BARRERAS A LA COMUNICACION.

Fernández y Lima (ibid, p 391) nos dicen que las barreras impuestas a la comunicación son todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso.

Las barreras que encuentran estos autores son:

- a) **Barrera semántica.** Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Esta situación se complica ya que las palabras pueden tener más de un significado o una palabra varios sinónimos.
- b) **Barrera psicológica.** Se encuentran muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea. Por ejemplo cuando se da el proceso mental llamado abstracción, las personas reducen o condensan algo grande en algo pequeño.
- c) **Barrera fisiológica.** Son aquellas que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a defectos fisiológicos. Por ejemplo, lo difícil que sería la comunicación entre un invidente y un hipoacúsico.
- d) **Barrera física.** La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación. La interferencia en la línea telefónica.
- e) **Barreras administrativas.** Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. Cuando una persona cree que lo que dice es absoluto, total, certero o definitivo.

Para obtener una buena comunicación, debemos romper las barreras anteriormente mencionadas, utilizando nuestros sentidos; observando, escuchando y preguntando, puesto que son los mejores medios para obtener una comunicación óptima.

3. ACTITUDES DE COMUNICACION EN LA EMPRESA.

Sferra-Wright y Rice (1968), aseveran que independientemente del estilo de dirección que se tenga en una empresa, si se actúa en forma analítica y adulta, se tendrá una magnífica oportunidad de mejorar las relaciones humanas y ayudar a la superación de jefes y subordinados.

Además, señalan que en las relaciones humanas dentro de la empresa se encuentran cuatro tipos básicos de jefes:

- a) **Autocrático.** Quien demuestra gran poder, dominio, e impone su autoridad.
- b) **Manipulador.** El que actúa como vendedor de sus órdenes y autoridad, pero en realidad, engaña a sus subalternos.
- c) **Paternalista.** El que entabla una amistad casi familiar, en la que el jefe desempeña el papel de padre y los empleados el de hijos menores.
- d) **Democrático.** El que se integra en tal forma con sus subordinados, que permite su participación amplia en las decisiones que se toman en la empresa.

4. EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION.

Alvarez (1977), señala que la comunicación es el instrumento de que se sirve el hombre para destruir los obstáculos que se opongan a las relaciones con sus semejantes, ya que por medio de ella tratamos de convencer a los demás para que modifiquen su comportamiento.

Katz y Kahn (1979) dicen que cuando una persona se ve obligada a tratar a otra de la cual depende en grado sumo, que tiene sobre ella gran poder y que le aplica mucha presión, comúnmente responderá con apatía, apartándose de ella, tanto psicológica como conductualmente.

En esta forma de aislamiento, la tendencia es reducir el grado de comunicación con sus emisores y eliminar nexos con ellos. Aunque tal pauta de comportamiento resulta común para manejar la tensión, su lógica es cuestionable. Quizá con el alejamiento se tenga éxito en aliviar por un tiempo los efectos de la tensión, pero a la larga resultará negativa, pues dicho aislamiento no sólo deja sin resolver el conflicto, sino que además podría provocar una reacción en cadena de otros conflictos derivados del primero.

Pueden considerarse tres elementos en la relación humana: comunicación, realidad y aceptación, dichos elementos guardan una interrelación estrecha. Así, cuando una persona inicia su interrelación con otra, conforme avanza la comunicación, se permiten conocerse más entre sí, crece la realidad y, por consecuencia, se da la aceptación obteniendo como resultado una mejor relación humana.

En el trato diario con nuestros semejantes, es frecuente la presencia de conflictos que se derivan de divergencias en la forma de ver las cosas. Si queremos evitar la presencia de tales situaciones, es conveniente permitir que los demás expongan con libertad sus opiniones, escuchar con atención sus razonamientos antes de externar los nuestros, propiciar el diálogo; en fin, crear el ambiente propicio para llegar a conclusiones acertadas.

En el proceso de comunicación se da lugar a que el receptor cambie de conducta y de manera recíproca el emisor modifica la suya, autoregulándose; a lo anterior se le denomina proceso de retroalimentación, el cual debe ocurrir en todo proceso de comunicación, debido a que si no existe, el proceso simplemente es información.

E. NATURALEZA DE LAS ACTITUDES EN FUNCION DE CREENCIAS.

De acuerdo con Steinfatt (1986) las creencias se organizan en actitudes, pero este concepto requiere de numerosas explicaciones previas que se inician con el contexto y la definición de creencias.

En la comprensión del proceso de la comunicación hay algo más que los significados de las frases y de las palabras, y los efectos que éstos pueden tener sobre las personas. Los significados están representados en el interior de las personas en forma de creencias.

Por dos razones principales, las creencias son de importancia para el estudio de la comunicación.

En primer lugar, son la forma en la cual se almacena la información proveniente de los mensajes de otras personas. La memoria de una persona está compuesta de muchas creencias. Estas creencias influyen la forma en que las personas procesan la nueva información recibida.

En segundo lugar, cada persona tiene pensamientos que se forman en su interior, que incluyen ideas, recuerdos, percepciones de eventos pasados y presentes, significados de palabras, sentimientos, emociones, y todo cuanto la persona conoce a cualquier nivel, consciente o inconsciente.

Estas creencias están organizadas en actitudes hacia las personas, objetos y eventos. Una actitud es una tendencia de reacción basada en una organización de creencias.

Cuando se pronostica la conducta humana, se consideran no sólo las cosas que la persona hace y los eventos que le suceden, sino también las diversas formas en las cuales esta persona podría percibir estos eventos.

Las creencias comprenden tres aspectos:

- a) Cognoscitivo, es decir, el contenido informativo de la creencia: lo que la persona sabe o cree que sabe;
- b) Emotivo, es decir, el sentimiento relacionado con el contenido, cómo siente la persona con respecto a alguna cosa particular que conoce, y
- c) La intención de la conducta relacionada con dicha creencia.

Los pensamientos o conocimientos se pueden separar de las emociones, y se logra, pero ello no significa que existen como eventos separados independientes dentro de la persona o que podemos comprender las emociones sin comprender los pensamientos o conocimientos que van con ellas. Los pensamientos y los sentimientos están directamente relacionados.

El componente emocional de cualquier creencia se muestra por sí mismo con mucha mayor fuerza cuando se pone en duda la verdad de esa creencia. Por ejemplo, si se cree en Dios, y alguien lo niega, quienes creen en El sentirán una emoción reactiva con respecto al escepticismo de ese alguien: furia...

Las actitudes de cada persona están compuestas de la exposición de sentimientos emocionales que la preparan para actuar en una forma particular. Una actitud es un grupo de creencias relacionadas (con todos sus componentes: conocimientos, emociones e impulsos) organizadas alrededor de una persona, objeto o evento en particular.

1. LA FUNCION DE LAS ACTITUDES Y LAS CREENCIAS.

Con base en lo expuesto por Daniel Katz, Steinfatt (1986) enuncia las funciones que se derivan de las creencias y las actitudes de las personas:

a) AJUSTE AL MEDIO AMBIENTE.

Las personas desarrollan actitudes positivas (colecciones organizadas de creencias) hacia los seres humanos, las cosas o los eventos que satisfacen sus necesidades y son positivamente satisfactorias, pero también desarrollan actitudes negativas hacia las cosas que los frustran y que no son satisfactorias para ellos.

Todo lo que favorece la satisfacción de una necesidad ayuda a las personas a ajustarse al medio ambiente e induce en ellas una actitud positiva hacia esa cosa. Todo lo que bloquea la satisfacción de una necesidad induce una actitud negativa.

Así, las actitudes positivas ayudan a las personas a ajustarse a su medio ambiente, organizando sus sentimientos hacia los individuos, los objetos y los eventos en el medio ambiente.

b) ADQUISICION DEL CONOCIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE.

Dado que todo lo que sabemos se convierte en una creencia, que tiende a proteger a las personas o a procurar sus requerimientos de satisfactores, éstas tienen una vigorosa necesidad de saber acerca del ambiente que los rodea.

La función de adquisición del conocimiento no toma partidos. No dice: "este conocimiento es bueno, ese conocimiento es malo"; sólo dice, que el conocimiento es necesario y las personas lo buscan y lo almacenan en su interior en forma de creencias y actitudes.

Las actitudes sirven para estructurar las percepciones de la persona con respecto a los estímulos, incluyendo mensajes simbólicos, y ayudan a interpretar los conocimientos adquiridos en esta forma.

c) LA DEFENSA DEL EGO.

Esta función está basada en todo lo que creemos de nosotros mismos y en nuestros sentimientos, o sea nuestro autoconcepto, sirve para defender nuestra imagen, contra el ataque de una supuesta agresión exterior.

De no existir esta función, nos desconcertaríamos fácilmente frente a los elementos de información nueva. Este desconcierto desarticularía la organización de nuestras acciones frente a los eventos que inducen en nosotros dicho desconcierto. Ello sería desventajoso, ya que frente a un peligro inminente es preferible tomar la decisión de hacer algo que mantenernos paralizados.

d) LA ESTRUCTURACION DE NUESTRA ESCALA DE VALORES.

Las creencias sobre las metas deseables mueven nuestra conducta hacia el logro de un estado final deseado para nosotros y para otras personas de nuestro interés. El estado final deseado y los estados intermedios forman nuestra escala de valores.

Nuestros valores pueden ser terminales, si se refieren a los estados finales que son deseables, o instrumentales, si tienen por objeto conformar conductas que se cree conducen hacia los valores terminales deseados.

Debido a que las creencias sobre las metas deseables mueven nuestra conducta, no son permanentes, pueden cambiar según se va recibiendo nueva información.

Por lo tanto, las creencias y las actitudes son importantes para entender cómo una misma persona avanza desde un punto de vista hacia otro. Este desplazamiento puede observarse desde dos perspectivas:

- 1) Desde la perspectiva de la acción de la propia persona sobre la información que le llega mediante el proceso de percepción selectiva.
- 2) Desde la perspectiva de sus propios cambios en creencias y actitudes que resultan de su contacto con la información que desde el exterior le llega.

Estas dos perspectivas juntas forman un proceso llamado procesamiento de información, que implica la acción de la información sobre las creencias, y la acción de las creencias sobre la información.

2. ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN UNA ACTITUD.

Una actitud es algo más que una opinión. En el sentido más simple, una opinión es lo que el individuo cree que es un hecho. Las opiniones son transitorias (pueden modificarse al presentar evidencia sólida de lo contrario) y cognoscitivas (se tienen pensamientos más que opiniones).

Una actitud es más duradera, consiste de tres componentes: un componente cognoscitivo, uno emocional y una disposición hacia la acción.

Mussen y Rosenzweig (1981) citan que una actitud contiene implícito un ingrediente valorativo. Si decimos que una persona tiene una actitud positiva hacia las mujeres bonitas, en general queremos decir que posee ciertas opiniones sobre ellas que son favorables (componente cognoscitivo) y está contento o emocionado en su presencia (componente emocional) y se esfuerza por estar cerca de ellas (componente de acción).

Las simples opiniones son relativamente fáciles de cambiar. Si a los individuos se les muestran pruebas científicas de lo contrario a su opinión, quizá la cambien.

Sin embargo, para poder saber si las personas cambian de actitudes, es necesario contar con un instrumento que permita medir las actitudes. Se mencionan algunas de ellas.

3. TIPOS DE ACTITUDES ADVERSAS A LAS RELACIONES HUMANAS.

Karen Horney en Cueli y Reidl (1982) considera que la personalidad elige utilizar una de las diversas estructuras protectoras o mecanismos de defensa para disminuir los conflictos básicos del hombre. A estas estructura corresponden actitudes que son adversas a las relaciones humanas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

a) ACTITUD DE SUMISION.

Este es un sujeto que hace esfuerzos extraordinarios para ganarse el afecto de todos los que le rodean. Viendo que todos los métodos que utiliza para ganarse la aprobación de los demás le han producido resultados poco satisfactorios, a la larga acepta su incapacidad para resolver su conflicto.

Una vez que ha aceptado su incapacidad para enfrentarse a las figuras más fuertes que él, realiza esfuerzos terribles para sentirse segura uniéndose a la persona o grupo percibidos por él como la más fuerte y esperando ser aceptada.

El sujeto hará lo imposible para ganarse los favores de todos y de cualquiera, para que en caso de necesitarlo, el grupo lo ayude, ya que su psique no puede soportar la falta de amor y de afecto. Cuando por alguna causa no logra ganar el afecto de quienes le son significativos, puede volverse hipocondríaco o padecer trastornos psicósomáticos. En esta forma intenta ganarse la conmiseración de los demás, ya que nadie es capaz de lastimar al débil o inválido.

b) ACTITUD DE AGRESION.

El tipo neurótico que la sufre enfatiza sobremanera la utilización de la agresividad en sus relaciones con la gente. El sujeto acepta y da por hecho que vive en un mundo hostil, al cual está determinado a enfrentarse, consciente o inconscientemente, ofreciendo pelea o resistencia ante la agresividad que lo rodea. El sentimiento predominante es el deseo de ser fuerte y derrotar a la oposición.

No todas sus acciones agresivas son abiertas, algunas suelen estar encubiertas por aparente bondad y humanitarismo hacia las demás, pero en el fondo, lo que se busca es el provecho propio.

c) ACTITUD DE AISLAMIENTO.

El aislamiento o alejamiento en este tipo de individuo, puede ser físico-mental, o ambos. Las personas que presentan estas tendencias no quieren ni pertenecer a, ni pelear con. El deseo primordial es el de mantenerse alejado de otras personas, ya que éstas son productoras de conflicto. Vive por y para sí mismo; además, tiene la sensación de que nadie los entiende. Vive en un mundo subjetivo donde sus mejores compañeros son los libros, las fantasías y el arte.

Este tipo de personalidad neurótica tiene que ser lo suficientemente fuerte como para soportar las exigencias propias; ya que tiene que ser autosuficiente, puesto que no puede acudir a otros en momentos de crisis.

Desde el punto de vista cronológico, la personalidad atraviesa por estos tres tipos de técnicas de ajuste, correspondiendo en forma gruesa a lo siguiente: La actitud de sumisión se adopta durante la infancia; la agresiva durante la adolescencia; y la de aislamiento durante la adultez.

d) CINISMO.

Es una persona que se protege de los sentimientos de desilusión adoptando una actitud de no creer en nada ni en nadie, y así, en esta forma el que algo o alguien le falle, no le hace sentir dolor. Es la negación de la realidad moral.

e) ARBITRARIEDAD.

El sujeto tiende a ajustarse a los conflictos vivenciales tomando una decisión unilateral, estableciendo de una vez por todas qué es lo que está bien, o mal. No tolera la timidez. Ya que se ha decidido por algo, no tiene que preocuparse, puesto que ya llegó a una decisión, la cual es irrevocable. Dudar, reabrir una posibilidad, le produce conflicto, que a su vez lo lleva a la ansiedad, de la que está tratando de defenderse.

f) EVASION.

El sujeto se defiende, evadiendo el tomar una decisión para no comprometerse, por lo que nunca se podrá decir que está equivocado. Pretende que para llegar a una determinación tiene que estudiar todas las variables posibles relevantes del problema, y como éstas por lo general no le son accesibles en su totalidad, se abstiene de decidir y, por lo tanto, evita arriesgarse a cometer errores, lo que le produciría conflicto y ansiedad.

g) AUTOCONTROL EXCESIVO.

El sujeto ejerce el control de su voluntad en forma rígida y excesiva sobre sí mismo, para evitar el pánico que siente ante la posibilidad de "dejarse ir", ya que si no mantiene este autocontrol excesivo puede venir un colapso de la personalidad.

h) RACIONALIZACION.

Este mecanismo consiste en dar "buenas razones", en lugar de razones verdaderas para explicar una conducta. Es una forma de autoengaño, pues el sujeto se basa en razonamientos erróneos. En función de que este mecanismo requiere un proceso consciente semejante al del razonamiento, constituye un mecanismo muy utilizado por el hombre.

i) DISGREGACION.

Ante la incapacidad del sujeto para integrar los múltiples papeles que debe actuar durante su vida, divide los diversos aspectos de la vida en casillitas diferentes, en forma tal que puede tener dos o más conjuntos de reglas con las que rige su existencia, mismas que pueden ser contradictorias.

j) CEGUERA POR EVASION.

Surgen cuando el sujeto ignora los aspectos erróneos que puede poseer, ya que ignorándolos suele creer que no existen. Estos puntos ciegos pueden ser de diversos grados y para diferentes tipos de fenómenos. Al sentir que no existen, no entra en ningún conflicto y se reduce la ansiedad originada por el conocimiento de la posesión de esos aspectos desagradables.

4. ESCALAS DE MEDICION DE ACTITUDES.

Mussen y Rosenzweig (1981) nos menciona la manera como miden los psicólogos sociales, tales como Likert, Bogardus y Guttman la actitud de una persona sobre un tema específico. Básicamente, es cuestión de inducirla a revelar sus sentimientos sobre un tema, pero este procedimiento no es sencillo; es preciso formular una serie de preguntas evitando que estas sean ambiguas y éstas deben presentarse redactadas de tal manera que puedan ser cuantificadas.

La técnica desarrollada por Likert está diseñada para proveer finas graduaciones. Por ejemplo: dibuje un círculo alrededor del número que mejor represente su acuerdo con las siguientes afirmaciones:

La marihuana debe legalizarse.

1. Muy de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Indeciso.
4. En desacuerdo.
5. Muy en desacuerdo.

Sumando algebraicamente las respuestas de un individuo hacia estos renglones, el investigador podría derivar un índice bastante preciso sobre los puntos de vista de una persona hacia el tema investigado.

La escala de Bogardus, llamada "La escala de la distancia social" mide las actitudes que tiene una persona hacia un grupo étnico o religioso, pidiéndole que seleccionen el máximo acercamiento que permitirían hicieran otras personas de un grupo hacia ellos:

1. A un parentesco cercano por medio del matrimonio.
2. A mi club como un amigo personal.
3. A mi calle como vecino.
4. A tener empleo en mi misma ocupación, en mi país.
5. A tener ciudadanía en mi país.
6. Sólo como visitante en mi país.
7. Los excluiría de mi país.

Si un grupo clasificara a los chinos con un promedio de 4.3 y a los alemanes en 1.9, se concluiría que prefiere a los alemanes sobre los chinos

Un atributo de este tipo de escala es que, si una persona está de acuerdo con el renglón cuatro, por ejemplo, se puede determinar la opinión que tiene acerca de todos los renglones antecedentes. Así, una persona que no quisiera aceptar a los chinos en empleos en su país, obviamente no querría admitirlos en un parentesco cercano a través del matrimonio.

La escala de Guttman puede usarse más allá de la medición de la distancia social. Por ejemplo, uno podría usar este tipo de escala para medir "la conducta sexual", que consistiría en una lista de prácticas sexuales en orden valorativo.

Estas escalas de clasificación tienen la limitación de que los intervalos no son iguales, pero sirven para el análisis de las fuerzas relativas de las actitudes, lo que en la mayoría de los casos es suficiente.

6. MEDICION DEL CAMBIO DE ACTITUDES.

Para determinar el cambio de actitudes, los psicólogos sociales con frecuencia miden las actitudes de sus sujetos justo antes del tratamiento experimental y luego inmediatamente después de éste.

Cualquier cambio de actitud podría entonces, con seguridad atribuirse a este tratamiento, por ejemplo, a la naturaleza de la comunicación, el prestigio del que comunica, o lo que fuera el tratamiento. Esta técnica tiene la virtud de la inmediatez.

Mediante la medición de la conducta laboral de los sujetos antes del tratamiento (pretest) y después de éste (postest), se puede comparar el cambio de la conducta de los sujetos, utilizando para ello un índice adecuado. En ocasiones, el cambio pudiera ser notable (Castro, 1980).

Sin embargo, hay efectos que no se pueden controlar, así la medida inicial de la actitud puede tener algún efecto sobre el sujeto, influyendo sobre su conducta al llenar la escala de clasificación de actitudes. Algunas personas valoran mucho su propia consistencia y pueden mostrarse renuentes a permitir que el investigador se entere que sus actitudes han cambiado.

Aunque la comunicación o tratamiento haya cambiado sus actitudes, pueden responder de la misma forma en que lo hicieron antes de la comunicación. Eso se puede evitar, examinando las actitudes del sujeto varias semanas antes de la terapia.

Además de los cambios en actitudes inducidos por tratamientos terapéuticos individuales hay otros. Mussen y Rosenzweig (1981) hacen notar que vivimos en un tiempo caracterizado por un bombardeo de comunicación en el cual continuamente se están haciendo esfuerzos para influir sobre nuestras opiniones, actitudes y conductas. La televisión se ha convertido en un método de persuasión poderoso. Conviene, por ello, mencionar algunos factores que participan en este proceso.

F. LA INDUCCION DE CAMBIOS DE ACTITUD.

1. LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACION Y EL CAMBIO DE ACTITUD.

De hecho, los propios Mussen y Rosenzweig (1981) enuncian tres clases de elementos de la comunicación de suma importancia en el cambio de actitudes:

- a) El origen de la comunicación (quién lo dice);
- b) La naturaleza de la comunicación (cómo lo dice) y
- c) Las características de los oyentes (a quién se los dice).

a) EL ORIGEN DE LA COMUNICACION Y EL CAMBIO DE ACTITUD.

La influencia del origen de la comunicación es bien conocida en los medios publicitarios. Uno de los más convincentes trucos publicitarios implica la recomendación de un producto por una persona famosa o un individuo con prestigio. Se puede concluir de esto que los anunciantes tienen una teoría implícita: la fuente de la comunicación representa un papel importante en el cambio de actitudes.

b) LA INFLUENCIA DEL TIEMPO EN LA COMUNICACION Y EL CAMBIO DE ACTITUD.

La influencia del tiempo en un proceso de cambio de actitudes que tratan de inducir dos oradores se han denominado como 1) el efecto de primacía y 2) el efecto de novedad. En el efecto de novedad el último orador podría tener una mayor persuasión, no sólo por la oportunidad de criticar el argumento del oponente, sino también porque el último fragmento de información escuchado por el oyente permanece más vívido.

La evidencia experimental nos informa que en los procesos de persuasión, en la mayor parte de los casos, al ser confrontadas las eficacias del efecto de primacía (el primer argumento) y del efecto de novedad (el argumento más reciente), el más poderoso es el último. Dicho de otra manera, el período de tiempo que transcurre entre el final de cada una de las dos comunicaciones y la evaluación de la opinión es el más importante.

Una explicación del predominio del efecto de novedad sobre el de la primacía es que los efectos de las argumentaciones no es inmediato y, además, está subordinado a la memoria, la cual tiende a declinar con el tiempo.

Por otro lado, cuando se permite que transcurra poco o nada de tiempo entre el primer y segundo argumentos, el primero tiene ventaja, probablemente porque el primer argumento que escucha una persona es el que tiende a creer más. En este caso predomina el efecto de primacía.

c) DIFERENCIAL DE OPINIONES EMISOR-RECEPTOR Y CAMBIO DE ACTITUDES.

En un estudio realizado por Hovland y Pritzker (1957) observaron que cuando un individuo descubre que otra persona opina de diferente manera que él, ello le produce un sentimiento de incomodidad, ya que le obliga a realizar un esfuerzo hacia el cambio de opinión. Cuanto mayor sea la diferencia, tanto mayor será el esfuerzo requerido para el cambio.

Al observar la relación entre el sentimiento de incomodidad y la actitud de la persona que encuentra que su opinión es diferente de la de un comunicador, Aronson, Turner y Carlsmith (1963) formularon la siguiente hipótesis:

"Cuando una persona se da cuenta de que su postura está en desacuerdo con la de un comunicador, si experimenta incomodidad puede cambiar su actitud, pero este cambio es sólo una de varias posibles maneras de mitigar su incomodidad. Otra alternativa puede ser menospreciar al comunicador, es decir, convencerse a sí mismo, que el comunicador es estúpido, mal informado o forma parte de una conspiración."

Dado que en situaciones de alta discrepancia, en vez de cambiar sus actitudes, la gente tiende a menospreciar al comunicador, cuando es importante hacer cambiar de actitud a un grupo de personas, una forma de evitar esto es utilizar a un comunicador cuya sabiduría, experiencia y confiabilidad están fuera de duda.

En esas circunstancias, sería difícil subestimar a esa persona y, por lo tanto, hasta con grandes diferencias, tal comunicador producirá un alto grado de cambio en las actitudes de su auditorio.

d) CARACTERISTICAS DE LA AUDIENCIA Y EL CAMBIO DE ACTITUD.

Como podría esperarse, no todos los oyentes, lectores u observadores son iguales. El tipo de comunicación que atrae a una persona podría no interesar a otra. Más aún, se ha visto que la inteligencia de la audiencia, al igual que su opinión previa, determinarán, si será más eficaz una comunicación bilateral que una comunicación unilateral.

Algunos otros factores intervienen también en el grado de dificultad para cambiar de actitud. Por ejemplo, las mujeres cambian sus actitudes más fácilmente que los hombres. Esto es paralelo al hallazgo de que las mujeres son más susceptibles que los hombres a reformar su opinión por la presión del grupo.

Ambos resultados pueden deberse al hecho de que nuestro tipo de sociedad educa a las mujeres a ser más sumisas y menos escépticas que los hombres. Si este fuera el caso, es posible que podamos atestiguar un cambio, según las mujeres vayan alejándose más y más de su tradicional papel pasivo.

e) AUTOVALORACION DEL INDIVIDUO Y CAMBIO DE ACTITUD.

Si un individuo no se siente realizado como persona, es más fácilmente influido por una comunicación persuasiva que un individuo con una alta autovaloración (Janis y Field, 1959). Esto tiene sentido, después de todo, si una persona no piensa gran cosa de sí mismo, es el resultado de no dar a las ideas propias un valor muy alto.

En consecuencia, si se retan sus ideas, aunque sea por un comunicador cuyo prestigio no es alto, puede no estar demasiado renuente a desistir de ellas. Además de que, para un individuo con poca autovaloración, el prestigio de un comunicador frecuentemente le parecerá alto en relación al suyo.

f) EL EFECTO DE INMUNIDAD AL CAMBIO DE ACTITUD.

Una variable relacionada al auditorio de gran importancia en la evaluación del cambio de actitudes, involucra las experiencias previas de las personas. Lo que han sido en el pasado influye sobre cómo responderán a nuevas experiencias o comunicaciones.

En un experimento se ha mostrado que el hacer un nuevo ataque en contra de ciertas nociones establecidas, y luego refutar los puntos de ataque, las creencias establecidas parecen soportar ataques más fuertes. Al ser expuestos a una amenaza completa, la tendencia de una persona a responder en esta forma, es paralela a la reacción que ocurre cuando una pequeña cantidad de virus ha inmunizado al paciente contra un ataque totalmente desarrollado de ese virus. A esto se le conoce como el efecto de inmunidad.

Cuando a un grupo se le somete a este tipo de experiencias, ellos muestran una tendencia mucho menor a cambiar sus actitudes, que los miembros de un grupo control cuyas posturas no se hayan sujetado a un ataque leve previo. En efecto, se inmunizan contra el cambio de actitudes (Mussen y Rosenzweig, 1981).

2. FACTORES QUE INDUCEN EL CAMBIO DE ACTITUD.

Para Ruch y Zimbardo (1977) Una actitud es una predisposición relativamente estable, de tipo emocional, a responder de una manera consistente ante una persona grupo de personas o situaciones.

Investigadores del Programa de Comunicación y Cambio de Actitudes de la Universidad de Yale (Hovland, Javis y Kelley, 1953) han estudiado cómo interactúan entre sí las diferentes variables que influyen en las actitudes. Por ejemplo, podría suceder que con el mismo mensaje un orador experto influyera más en oyentes con elevada autoestima, que en aquellos que tuvieran baja autoestima; en este caso, el efecto de una variable difiere según el nivel de otra.

En general, la probabilidad de que los miembros de un auditorio acepten el mensaje del informante, se hace mayor en la medida que éste:

- a) Sea considerado como más experto;
- b) Sea considerado sin motivos ulteriores;
- c) No advierta que lo que se intenta es persuadir (especialmente si el auditorio está involucrado emocionalmente)
- d) Expresa al principio puntos de vista muy parecidos a los del auditorio (técnica de Marco Antonio);
- e) Tiene (y dice tener) los mismos valores del auditorio respecto al tema;
- f) El mensaje es similar a las ideas del auditorio.
- g) Es partidario de un cambio mayor (hasta cierto extremo);
- h) Hace que su mensaje, lejos de imponerse al auditorio, sea escuchado casi inadvertidamente;
- i) Expresa de un modo abierto las conclusiones que desea que saque el auditorio;
- j) Hace recomendaciones concretas y prácticas para la acción, después de utilizar recursos de ansiedad moderados;
- k) Presenta ambos aspectos del tema, si la audiencia está en desacuerdo inicialmente;
- l) Habla menos cuando se presentan los dos aspectos, especialmente si hay una demora entre ellos y se requiere la acción sólo después del último mensaje;
- m) Tiene en cuenta las razones que fundamentan las actitudes del auditorio.

3. CAMBIO DE CONDUCTA PREVIO AL CAMBIO DE ACTITUDES.

Los psicólogos sociales han tenido un interés muy especial para estudiar el proceso de cambiar actitudes, tomando en cuenta que éstas son "predisposiciones para actuar", con la esperanza de que el conocimiento de las condiciones que controlan la formación y el cambio de actitudes permita conocer una forma eficaz de predecir y controlar el cambio conductal.

En muchos estudios se ha probado el hecho de que es muy débil la correlación entre las actitudes medidas y alguna otra conducta. Además, un cambio de actitud producido por la influencia social de un mensaje persuasivo, por lo general no se observa promueva cambios de la conducta.

Por otro lado, existen pruebas suficientes que apoyan la idea de que el cambio de actitudes se realiza mejor después de la exposición a una situación en que se cambia de manera directa la conducta.

En infinidad de situaciones y por muchas razones, se puede hacer que los individuos se conduzcan de forma contraria a sus actitudes más importantes: debido a las exigencias de su trabajo, por beneficio personal, para no crear problemas, etc.

Tales procedimientos, como mecanismos para cambiar actitudes se han estudiado como casos de juegos de roles o consentimiento público forzado. Una de las conclusiones más confiables que se han sacado de la investigación de la influencia social es que se da un cambio positivo de la actitud después de participar activamente en el juego de roles de conductas opuestas a la actitud (Janis y King, 1954).

La gente acaba por creer más lo que ha predicado y practicado que lo que ha oído y leído. Esto es válido para los ambientes industriales y terapéuticos, al igual que para el laboratorio.

Los estudiosos del Control Mental (Guzmán, 1977) han observado como el hombre moderno es sometido a constante violencia, también señalan que nuestro mundo tiene urgencias críticas, y que la humanidad se encuentra en una calle sin salida. Aparentemente, "cuando el hombre comprenda que cada uno de sus actos lo edifica o lo destruye; y que sus lazos con la raza humana son indisolubles, entonces tal vez surgirá la solución que podrá cambiar la faz del mundo y alentarnos con nuevas esperanzas".

Estos estudiosos también nos remarcen que "la solución está en que la humanidad pueda redescubrir, en el mundo de la mente, el equilibrio que se ha perdido y se reconozca que las aspiraciones morales y espirituales que lo estimulan son la esperanza de la nueva visión psicológica que nos espera".

De esta manera, "podremos encontrar una fuente inagotable de energías regeneradoras y de fructificación fecunda; este es el mundo que todos podemos encontrar al descubrir cómo puede funcionar nuestro cerebro en los niveles de frecuencias Alfa. Y este es, para el pensamiento, un instrumento válido y eficaz que ofrece a la humanidad un verdadero antídoto contra las angustias y las tensiones engendradas por el temor. Y una vez liberados de las angustias y tensiones, el individuo podrá reestructurar su forma de interactuar con los demás cambiando sus actitudes".

6. EL ADIESTRAMIENTO DE LA MENTE PARA EL CAMBIO DE ACTITUD.

1. TENSION MEDIO-AMBIENTAL Y CAMBIOS EN LA CONDUCTA Y EN LA ACTITUD.

Benson (1977, p 11) nos relata un pasaje de un cronista que vivió hace 4,600 años en China:

"...pero el presente mundo es algo diferente: penas, calamidades y negatividad causan angustia interna... existe desobediencia y rebelión... influencias negativas golpean desde la mañana hasta la noche... esto lastima la mente y reduce su inteligencia así como a los músculos y a la carne..."

Y luego agrega Benson: "...tal parece que estas observaciones son contemporáneas, el ser humano constantemente está sujeto a tensiones y con frecuencia busca momentos más tranquilos, sin embargo, cada generación agrega tensión a nuestras vidas".

Este autor habla de una epidemia muy peculiar que prevalece en países industriales: la hipertensión, que predispone a las enfermedades de arterioesclerosis, ataques del corazón y apoplejías, añadiendo que estas enfermedades acumulan más del 50% de las defunciones en los Estados Unidos; por lo tanto, no es de sorprender que existan varios grados de hipertensión en un 15 a un 30% de la población adulta.

Estas manifestaciones orgánicas han ido en aumento, afectando no sólo a un alto porcentaje de la población adulta, sino también a grupos de jóvenes, dentro de los cuales se han encontrado apoplejías o ataques del corazón hasta en personas menores de 40 años.

Es decir, usualmente cuando nos encontramos con situaciones que requieren ajustes de nuestra conducta se ven afectadas nuestras respuestas fisiológicas involuntarias; aparecen alteraciones en la presión sanguínea, en la tasa de latidos del corazón, en la respiración y en el flujo de la sangre, preparándonos así para el conflicto o el escape; pero también aparecen cambios de actitud, frecuentemente inapropiadas.

No es difícil entender la correlación entre la alta competitividad, la presión social del tiempo en el que vivimos y la tensión mental derivada de vivir en nuestra sociedad occidental moderna: constante inseguridad en el trabajo, inhabilidad para tomar decisiones debido al peso de las obligaciones y al cambio en reglas sociales.

El no poder alcanzar, o el alcanzar rápidamente, una posición deseable para la cual no se está adecuadamente preparado, puede elevar la tensión y modificar la actitud en forma inadecuada. El trabajo ejecutivo requiere mayor ajuste en la conducta para aquellos con menos educación que para los graduados universitarios.

2. NIVELES DE ACTIVIDAD CEREBRAL Y LA ACTITUD MENTAL-EMOCIONAL.

Guzmán (1977) señala que fue Hans Berger en 1926 quien inventó el primer instrumento para medir la actividad cerebral. Aunque la mente, por su esencia abstracta probablemente nunca se podrá sujetar a las normas de medición, la función electroquímica que el cerebro revela en sus diversos grados de actividad, sí se puede constatar en huellas gráficas mediante el invento de Berger; hoy en día altamente perfeccionado, y denominado electroencefalógrafo, o EEG.

El mismo Guzmán (ibid) nos indica que el cerebro funciona con una energía eléctrica de unos 25 vatios, y esa actividad produce un voltaje que el EEG puede detectar mediante pequeñas planchas que se adhieren en la región frontal y occipital del sujeto, usando pomadas conductoras y tela adhesiva. La corriente generada por el cerebro pasa a través del cráneo y la epidermis, y mediante los electrodos, transmite al EEG la lectura de su actividad, que representa sus respuestas sencillas a diferentes estímulos o sus respuestas complejas frente a diversas situaciones, que denominamos actitudes.

La corriente que así se puede leer no es corriente alterna, es una corriente directa (que fluye en un sólo sentido) manifestando pulsaciones; es decir, variaciones de intensidad (crestas y valles), cuya frecuencia se mide en ciclos por segundo o CPS. La frecuencia de estas pulsaciones se traducen en un claro elemento de medición.

La frecuencia cerebral se mide en una escala que va desde un ciclo por segundo (o tal vez medio ciclo por segundo, ya que todo cerebro vivo muestra alguna actividad, aunque sea mínima) hasta un nivel que puede llegar hasta los 50 o 60 cps.

Existen estados de la mente que se consideran típicos en un sujeto normal, los nombres con que se designan estos niveles, fueron creados por la ciencia de los neurólogos hace tiempo, utilizando para denominarlos, letras del alfabeto griego. Esto es como sigue:

NIVEL	CICLAJE CEREBRAL	ESTADO DE LA MENTE
Delta	0.5 al 4 CPS	Inconsciente
Theta	4 al 7 CPS	Subconsciente
Alfa	7 al 14 CPS	Subconsciente
Betha	14 al 28 (+) CPS	Exterior Consciente

a) NIVEL DELTA.

Es el nivel del sueño profundo. Se sabe que si se despierta a un sujeto cuando su cerebro marca la actividad de este plano; el sujeto no puede dar información alguna sobre lo que acontecía en su mente en esos momentos.

b) NIVEL THETA.

Se relaciona con la resolución de problemas, con la insensibilidad al dolor; aquí se logran estados de anestesia o de analgesia, propios para la cirugía. Se presta a la experimentación de regresiones cronológicas. La psicoterapia encuentra en este nivel condiciones favorables para trabajar en problemas de arraigo profundo, y en modificaciones de conducta humana y de actitud.

c) NIVEL ALFA.

Es el nivel en el que el individuo aprende a utilizar con plena conciencia y dominio de sí mismo, la optimización de los procesos mentales tales como la atención, comprensión y la memoria y la utilización plena de los procesos mentales superiores tales como el raciocinio, el análisis, la síntesis, la inducción, y en general, en la resolución de problemas.

Este nivel es altamente favorable a la terapia psicológica. Es en este plano y en el nivel Theta donde se producen los sueños. Mismos que se detectan, no sólo por medio del EEG, sino por el Movimiento Ocular Rápido (MOR).

d) EL NIVEL BETHA.

Representa el estado de vigilia, en el cual actuamos en la vida diaria, en todas las actividades propias de la conducta humana. Aquí el cerebro funciona 80% del tiempo. Este es el nivel en donde los cinco sentidos operan en captación constante y transmitiendo información a los archivos neuronales. Aquí nuestra actitud es variada, inestable, y sujeta en forma muy vulnerable a las alteraciones emocionales (Guzmán, 1977).

3. EL ADIESTRAMIENTO DE LA MENTE PARA EL CAMBIO DE ACTITUD.

Benson (1975, p 55) menciona que en experimentos conductuales el Dr, B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, demostró que las conductas son determinadas por el medio ambiente y que este hecho puede utilizarse para inducir una conducta deseada en los organismos.

Benson (ibid) también menciona que el Dr. Neil E. Miller, dió un paso más significativo en las investigaciones de Skinner acerca del Sistema Nervioso Autónomo diciendo que uno puede alterar no solamente la conducta muscular voluntaria, sino también la conducta involuntaria del sujeto, incluyendo las funciones internas del cuerpo.

Pero el condicionamiento para generar cambios en el individuo también puede extenderse a las actividades mentales-emocionales y las actitudes. Para facilitar estos cambios, se procura que el sujeto se tranquilice y entre a nivel Alfa.

Mediante un pequeño aparato que mide las ondas cerebrales y emite una señal cuando el nivel Alfa ha sido alcanzado, que sirve de retroalimentación al sujeto, se facilita que éste se mantenga y regrese a ese estado en otras ocasiones, tanto más fácilmente cuanto más se repite el proceso.

Pero siglos antes de estas investigaciones, noticias sobre el control de las funciones fisiológicas habían llegado desde el Oriente, a través de las técnicas meditacionales ancestrales de la Yoga y del Budismo Zen y otras disciplinas que forman parte de la cultura de la India.

Otros investigadores de los cincuentas y sesentas, mostraron que los monjes Zen en Japón altamente experimentados en la práctica de meditación profunda podían disminuir el consumo de oxígeno y en general su metabolismo, tanto como 20%, nivel alcanzado usualmente sólo después de cuatro o cinco horas de sueño. Estos hallazgos indicaron que el control de ciertos actos mentales voluntarios, podían alterar mecanismos involuntarios del cuerpo operados por el sistema nervioso autónomo.

Benson (ibid) también refiere los experimentos de los doctores A. Kasamatsu y T. Hiral de la Universidad de Tokyo, que mostraron que los monjes Zen que meditaban con sus ojos medio abiertos desarrollaban un predominio de ondas Alfa, usualmente asociadas con el sentimiento de bienestar, y que B.K. Anand reportaron hallazgos similares de la actividad Alfa durante la meditación de los Yogis.

a) TECNICA DE MEDITACION TRASCENDENTAL

La Meditación Trascendental, mediante la cual se logran resultados similares. Consiste en que un instructor experimentado le da a la persona una frase secreta o Mantram, que se adecúa al sujeto y es percibido en silencio. El meditador lo repite mentalmente una y otra vez, mientras se mantiene sentado en una posición cómoda. El propósito de esta repetición es evitar pensamientos de distracción. A los meditantes se les dice que tomen una actitud pasiva y que si otros pensamientos llegan a sus mentes los descarten, regresando al Mantram.

Junto con la caída del consumo de oxígeno y con la producción de ondas Alfa durante la meditación, hay un marcado decremento en el lactato sanguíneo, una sustancia producida por el metabolismo de los músculos esquelético, lo cual es de un interés particular por su asociación con los estados de ansiedad reportado por los doctores D. N. Pitts, Jr., y J. N. McLure de la Universidad de Washington, que investigaron un grupo de pacientes que sufría de neurosis y frecuentes ataques de ansiedad (Benson, ibid).

En dicho estudio estos investigadores inyectaron a sus sujetos ya sea una solución de sal no activa o una solución de lactato, encontrando que cuando se inyectaba el lactato, prácticamente cada paciente con neurosis de ansiedad experimentaba un ataque de ansiedad.

Ciertamente, la disminución de consumo de oxígeno, ritmo cardíaco, respiración y lactato sanguíneo son indicativos de una actividad reducida del sistema nervioso simpático y representa un estado hipometabólico o de descanso.

Por otra parte, los cambios fisiológicos de la respuesta de lucha o fuga, están asociados con un incremento de la actividad del sistema nervioso simpático y representan un estado hipermetabólico.

b) TECNICA DEL ENTRENAMIENTO AUTOGENICO

El entrenamiento autogénico es una técnica de una terapia médica basada en cinco ejercicios mentales del Dr. H. H. Shultzl, neurólogo alemán, que debía practicarse varias veces al día hasta que el sujeto era capaz de cambiar voluntariamente y de manera intencional a un estado menos tensionado o estado trofotrópico de Hess (Benson, ibid).

En dicha técnica, el sujeto está acostado y con los ojos cerrados. En el ejercicio 1, el sujeto se concentra en una sensación de pesadez en las extremidades; en el ejercicio 2, en una sensación de calor en las extremidades; en el ejercicio 3, en una regulación cardíaca; en el ejercicio 4, con una concentración pasiva en la respiración; en el ejercicio 5, el sujeto cultiva una sensación de frescura en la frente.

Es absolutamente esencial que la actitud del sujeto durante esta técnica y muchas otras, no sea de concentración intensa y compulsiva, sino una de una naturaleza de "permitir que suceda", llamada concentración pasiva.

c) TECNICA DEL RELAJAMIENTO PROGRESIVO DE BENSON.

El Relajamiento Progresivo de Benson (1975) enfatiza el relajamiento de los músculos esqueléticos voluntarios, esto es, todos los músculos sobre los cuales uno tiene control consciente. Esta técnica busca lograr un control creciente sobre los músculos esqueléticos hasta que el sujeto es capaz de inducir en sí mismo niveles muy bajos de tensión en los grupos musculares principales, tales como los de los brazos y las piernas.

Según Benson (1975) cada uno de nosotros poseemos un natural e innato mecanismo de defensa contra el exceso de tensión, el cual nos permite escapar a través de los mecanismos del arco-reflejo. Esta es la respuesta de relajación que siempre ha existido en el contexto de las enseñanzas religiosas.

Estas técnicas requieren: 1) un ambiente tranquilo, 2) un patrón mental, ya sea una palabra o frase que pueda ser repetida de una manera específica una y otra vez; 3) la adopción de una actitud positiva, la cual es tal vez la más importante de estos elementos; y 4) una posición cómoda.

d) TECNICA DE RELAJACION DE JACOBSON

Wolpe (1977) describe el método de relajación de Jacobson (1938). En este método se le solicita al paciente (quien para ese entonces ha adquirido una idea general de la naturaleza de la terapia de condicionamiento) que la relajación no es más que uno de los métodos de nuestro arsenal para combatir la ansiedad.

También se le dice al paciente que aún el relajamiento ordinario que tiene lugar cuando uno está acostado, produce a menudo un efecto calmante muy notable y que se ha encontrado que hay una relación definida entre el grado de relajación muscular y la producción de cambios emocionales contrarios a la respuesta de ansiedad"

En esta técnica no es necesario seguir una secuencia determinada para relajar los músculos del organismo, sin embargo, es conveniente hacer una demostración tensionando los brazos y relajándolos para reconocer tanto el estado de tensión como el de relajación.

Para ello, se le solicita a la persona que empuje el brazo de su silla, para ver si puede distinguir alguna diferencia cualitativa entre las sensaciones que se producen en su antebrazo y las que se producen en su mano.

Posteriormente, se continúa relajando la región de la cabeza, porque generalmente los efectos inhibidores de la respuesta de ansiedad más notables se obtienen relajando esta zona. Una vez relajados los músculos de la cabeza, se procede a guiar al individuo para que libere de tensiones cada uno de los músculos de su cuerpo hasta llegar a la punta de los pies.

Conviene hacer notar que las sensaciones más comunes que se detectan en un estado de relajamiento del organismo son: hormigueos, entumecimientos o calor, principalmente en las manos.

Es frecuente que las personas alcancen un estado de relajación bastante limitado cuando tratan de relajarse por primera vez, pero se les asegura que obtener una buena relajación es cuestión de práctica, con la cual, finalmente llega a ser posible relajar todo el cuerpo en cuestión de uno o dos minutos. Sin embargo, hay algunos individuos afortunados que desde el primer intento experimentan una relajación profunda y extensa, como si irradiara de los brazos, que va acompañada de efectos generales como calma, somnolencia o calor.

Este método de relajación se utiliza tanto a nivel individual en terapias, como a nivel grupal en programas de desarrollo personal. Por lo tanto, se considera como una herramienta esencial del curso de Relaciones Humanas, porque al detectar el individuo un estado opuesto al estado de angustia o de tensión, podrá reaccionar en sus interacciones personales en función del uso adecuado de sus procesos mentales superiores.

H. EVALUACION TECNICA DE MERITOS DE LA CONDUCTA LABORAL.

Se considera que el cambio de actitud en los trabajadores está estrechamente relacionado con sus conductas laborales, ya que una persona que se encuentra liberada de tensiones va a tener una actitud positiva en sus interacciones con los compañeros de trabajo, sus subordinados y sus superiores.

Por lo tanto, se considera de vital importancia seleccionar una técnica para evaluar objetivamente al empleado, lo que ya por sí solo puede mejorar su actitud, como lo señalan las experiencias en Hawthorne que enfatizan la importancia que tiene prestar atención al trabajador. Ello conjugado con las técnicas de relajamiento para liberar al individuo de las tensiones, podrá conducir a un mejoramiento en las actitudes y en el comportamiento laboral.

Para el propósito de evaluar la conducta laboral de los empleados de la Empresa donde se deseaba determinar las Necesidades de Capacitación en Relaciones Humanas para aplicar un Programa que atendiera dichas necesidades, se adaptó una técnica que aparece en el Proyecto del Manual de Evaluación de la Conducta Laboral de CONASUPO (1984).

Esta técnica de evaluación, no pretende calificar a la persona en cuanto a sus virtudes o cualidades intrínsecas, sino que recae sobre los atributos que tiene en su papel de trabajador, para poder determinar la eficiencia con la que está desempeñando su trabajo.

En esta evaluación se considera que, independientemente del salario que se devengue en un puesto, el empleado puede desempeñar bien o mal su trabajo, o en cualquier nivel de eficiencia entre estos dos extremos.

Para evitar en cuanto sea posible los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la Calificación Técnica de Méritos, aplicada en esta evaluación, se auxilia de aquellos elementos que, medidos en forma cuantitativa, permiten determinar el desempeño laboral en un período dado.

La calificación que se establece en esta forma sólo se ocupa de aquellos atributos que influyen directamente en la ejecución del trabajo, por lo que quedan fuera de consideración todos los que no cumplen esta condición.

a) VENTAJAS DE ESTA FORMA DE EVALUACION PARA LA EMPRESA.

La calificación de méritos puede formar, así, parte de la evaluación de los recursos humanos, que no siempre se aprovechan y administran debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de valorar, frecuentemente tienen méritos que pasan inadvertidos para el cuerpo de supervisores.

Una calificación técnica como ésta, permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazar con bases al término de los períodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza y las cualidades que pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal. Además, esta técnica puede ser utilizada como fundamento para determinar las necesidades de capacitación.

b) VENTAJAS DE ESTA TECNICA DE EVALUACION PARA EL TRABAJADOR.

Uno de los beneficios más apreciables de esta técnica consiste en que permite reconocer si el trabajo de los empleados es eficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable.

Ante evidencias objetivas, el trabajador puede entonces corregirse, perfeccionarse, prevenir sanciones y quizá despidos. El trabajador cuyos méritos son calificados apropiadamente, probablemente se esmerará, pues sabrá que se le observa, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

c) VENTAJAS DE ESTA TECNICA DE EVALUACION PARA EL SUPERVISOR.

Puesto que el supervisor se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, frecuentemente está expuesto a que, aún sin darse cuenta, se desarrollen en él simpatías o antipatías hacia algunos trabajadores, lo cual tiende a entorpecer su criterio para evaluarlos en forma objetiva.

La calificación técnica de méritos reduce tales peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados. Ayuda a éste, a dar opinión realista en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios y transferencias, en las que casi siempre se pide su parecer. Además, lo ayudará a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión, además de distinguir el elemento que realmente trabaja, de aquél que lo simula.

d) CONDUCTAS LABORALES EMPLEADAS EN LA TECNICA DE EVALUACION POR MERITOS.

Esta técnica incluye las siguientes conductas laborales:

PUNTUALIDAD: Este factor califica la medida en que el trabajador se presenta a su trabajo a la hora señalada.

ASISTENCIA: Frecuencia con la que el trabajador acude al desempeño de sus actividades.

DISCIPLINA: Aquí se considera la medida en la que el trabajador observa y cumple los reglamentos establecidos.

- RESPONSABILIDAD:** Representa el interés demostrado en el cumplimiento de sus labores.
- CALIDAD DE TRABAJO:** Este factor califica la realización de un trabajo de acuerdo a las especificaciones establecidas.
- TRABAJO EN EQUIPO:** Disposición de participar en actividades de grupo aportando el esfuerzo y apoyo necesario para el logro del objetivo común.
- COOPERACION:** Este factor califica la disposición a participar en los trabajos de una manera espontánea.
- INICIATIVA:** Aquí se califica la cualidad del trabajador para plantear alternativas de solución ante problemas de trabajo.
- CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO:** Se considera la adecuación de habilidades, conocimientos prácticos y técnicos del trabajador para realizar una labor.
- COMUNICACION:** Considera la habilidad para transmitir y hacer entender sus instrucciones e ideas con claridad, ya sea en forma verbal o escrita.
- LIDERAZGO:** Aquí se toma en cuenta la capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus subordinados de acuerdo con las necesidades del trabajo.
- DON DE MANDO:** En este factor se considera la habilidad para hacerse obedecer por su personal.
- TOMA DE DECISIONES:** Este factor califica la capacidad para elegir en forma adecuada entre dos o más alternativas dentro del tiempo necesario y con el mínimo de riesgo.

II. JUSTIFICACION, UBICACION Y DELIMITACION DEL PROBLEMA DE ESTA TESIS.

A. JUSTIFICACION Y UBICACION DEL TEMA DE TESIS.

La capacitación, siendo un proceso para dotar de conocimientos y desarrollar habilidades que hagan que el individuo conozca, desempeñe y mejore la ejecución de sus tareas, forma parte importante de la estructura de las instituciones, tanto públicas como privadas, en donde adquiere diversas modalidades, tales como la determinación de necesidades de capacitación, la organización de los programas con este objeto y la actualización del personal mediante cursos especializados.

El tema de esta tesis cae dentro de la Capacitación, que forma parte de la estructura de actividades esenciales de las empresas, en donde el psicólogo, al trabajar sobre el recurso humano, lo más valioso de los pueblos, contribuye a que se acreciente la riqueza, se eleve el valor del individuo y la autosatisfacción de éste por su contribución al bienestar de la sociedad.

Su importancia crece cuando se le examina en su sentido más amplio, considerando que la capacitación debe darle al individuo los conocimientos y las habilidades para que mejore su desempeño, para que ponga en juego su potencial de aprendizaje y de desarrollo, reajuste su escala de valores y proyecte su superación personal, induciéndolo a que se actualice constantemente, para enfrentarse a un mundo cambiante.

Dentro de los programas de capacitación en las empresas, resulta de primordial importancia el rubro de Relaciones Humanas, ya que sin el establecimiento de actitudes positivas y comportamiento armonioso entre todos los integrantes de los recursos humanos de la empresa, no es posible lograr una operación eficiente y económicamente satisfactoria de la misma.

Nada significa tanto para el individuo como que su trabajo se constituya en elemento de contribución a las actividades productivas, sociales y al desarrollo de su país. El acceso al trabajo y a la educación, es la vida de la paz, y la capacitación como educación para el trabajo es uno de los ingredientes indispensables para que dicha labor se haga con eficiencia.

En México, a partir de 1940 se comenzó a entender que la Capacitación debía ser una función organizada y sistematizada y se empezó a implementar a partir de la década de los 70s, cuando las empresas públicas y privadas se vieron obligadas a darle importancia debido a que el Gobierno Mexicano elevó la Capacitación y el Adiestramiento al rango Constitucional y del Derecho Obrero.

En la capacitación confluyen los propósitos de trabajadores, empresarios y gobierno. Esta actividad ofrece respuestas concretas a las necesidades presentes originadas en un proceso de cambio. Más aún, la capacitación es una de las soluciones de que se dispone para acercarse al futuro sin desatender al presente.

Desde este punto de vista, se puede decir que el Departamento de Capacitación en las empresas y las empresas dedicadas a dar servicio de capacitación integran un núcleo esencial para el progreso del país.

En nuestro país, donde predomina una población de jóvenes, todavía existe una gran demanda de personal calificado, que las Universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de satisfacer, por lo cual, es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas de capacitación.

A pesar de la gran dimensión de estas necesidades, no son muchas las empresas que pueden dar este tipo de capacitación externa, y la información que existe transferible a nuevas empresas que dan estos servicios es limitada, por lo que cuando inician sus actividades parte de su labor la tienen que ir diseñando por ensayo y error.

Esta necesidad, no satisfecha, de personal calificado también se hace sentir a nivel de empleados y de auxiliares de las áreas administrativas, por lo cual las empresas frecuentemente aprovechan los servicios de empresas dedicadas a la capacitación en las áreas de relaciones humanas.

En la medida en que se transforme y se expanda el sistema de capacitación y desarrollo de los trabajadores, se podrá enfrentar el reto de dar empleo a los millones de mexicanos que hoy se preparan en las distintas modalidades del trabajo productivo.

Por otro lado, es necesario que los cursos de capacitación en relaciones humanas se adecúen a las características individuales de los trabajadores y a las actividades específicas industriales y de cada empresa.

Debido a lo anterior, se consideró de interés hacer una modesta contribución mediante la realización de esta Tesis, en la cual se habría de efectuar la detección de las necesidades de capacitación en el área de las Relaciones Humanas en una empresa, para posteriormente aplicar un programa de capacitación que viniera a atender cuando menos parte de dichas necesidades.

En virtud de la importancia de estas actividades, se eligió como tema de esta Tesis la Detección de Necesidades de Capacitación y Aplicación de un Programa en Relaciones Humanas dentro una Empresa.

De esta manera, las experiencias y conocimientos adquiridos en este trabajo podrán ser puestos a disposición de quienes se interesen en el tema de Capacitación en Relaciones Humanas en una Empresa.

B. DELIMITACION DEL PROBLEMA ELEGIDO.

En este trabajo se pretende hacer una detección de necesidades de capacitación en Relaciones Humanas dentro de una empresa, así como la implementación de un programa que proporcione a los empleados una serie de técnicas que les permita mejorar sus actitudes en el plano personal para que los generalicen en su ámbito laboral.

También se pretende evaluar la conducta laboral de los empleados antes y después del curso de relaciones humanas para determinar, si este curso origina cambios en dicha conducta laboral,

Para ello, se seleccionaría en forma aleatoria una muestra de la población laboral dentro de una empresa de tamaño mediano. La muestra tendrá un conjunto de 12 a 15 elementos, a fin de que a cada uno de ellos se les puedan implementar las evaluaciones de conducta laboral en detalle.

Por otro lado, se ha considerado conveniente elegir 12 conductas laborales, puesto que en una empresa este número sería más que suficiente para caracterizar objetivamente el trabajo de cada uno de empleados.

Así, estas conductas serían las que típicamente consideraría una empresa para la evaluación de sus empleados. Esta evaluación se hará considerando para cada una de estas conductas no más de cinco niveles, cada uno de los cuales sería identificado mediante una frase que caracterice la conducta de ese nivel, y al cual le correspondería un valor numérico.

Para la evaluación posterior, los jefes de los empleados a evaluar requerirán que transcurra un período de tiempo determinado para poder dictaminar el nivel de la conducta laboral, mientras que por el otro lado no es conveniente que transcurriese demasiado tiempo, porque se podrían perder sujetos que forman parte de los elementos de la muestra, por desplazamiento hacia empresas o por cualquier otra causa.

En virtud de lo anterior se estableció que la segunda evaluación de la conducta laboral se efectuará después de un período de dos meses del curso de relaciones humanas.

En cuanto al número de dinámicas del curso de relaciones humanas, que a su vez determinará indirectamente el número de sesiones, se considera conveniente que estas fuesen en número de ocho a doce, lo cual implicará una duración del curso de aproximadamente 25 horas, equivalentes a unas seis sesiones distribuidas a lo largo de 3 a 5 semanas.

IV. METODOLOGIA.

A. OBJETIVO.

Dentro del contexto señalado anteriormente, se eligió como objetivo de esta Tesis efectuar la Detección de las Necesidades de Capacitación en el Area de las Relaciones Humanas en una Empresa, para luego aplicar un Programa de Capacitación adaptado a dichas necesidades y determinar, posteriormente, si este programa había inducido cambios en la conducta laboral de los empleados que participaron en dicho Programa.

B. METODO.

1. ESCENARIO INSTRUMENTOS Y MATERIALES

a). **ESCENARIO:** La Empresa Sistematización Dinámica, S.A. de C.V., ubicada en Manuel Avila Camacho No. 40. 8o Piso, Col. El Parque, Naucalpan de Juárez, Estado de México.

b). **INSTRUMENTOS Y MATERIALES:** Los formatos empleados fueron diseñados expresamente para este trabajo y se presentan como TABLAS y ANEXOS de este documento. Estos y otros materiales usados se nombran a continuación:

- 1) Cronograma de actividades en la empresa, que comprende desde la detección de necesidades de capacitación hasta la impartición de un curso de Capacitación en Relaciones Humanas. ANEXO 1.
- 2) Formato para la Entrevista Dirigida al Gerente para Detectar las Necesidades y Posibilidades de Capacitación en Relaciones Humanas en la Empresa. ANEXO 2.
- 3) Formatos de cuestionarios a Empleados para Detectar las Necesidades de Capacitación en Relaciones Humanas en la Empresa. ANEXOS 3, 4 y 5.
- 4) Formatos para la Evaluación Individual en términos de la conducta laboral de los empleados, incluyendo escalas de evaluación. TABLAS 1 y 2.
- 5) Formatos para anotar los datos generales de los participantes en el curso de relaciones humanas. ANEXO 6.
- 6) Formato para concentrar los datos de la Evaluación de la Conducta Laboral de los Empleados de la Empresa. ANEXO 7.
- 7) Descripción de las diversas actividades realizadas en las diez sesiones del Curso de Relaciones Humanas. ANEXOS 9 y 10.
- 8) Dinámicas motivadoras del cambio de conducta en Relaciones Humanas, con repercusiones en la conducta laboral. ANEXO 11.

- 9) Instrumentos de evaluación, por parte de los participantes, del Curso de Relaciones Humanas. ANEXOS 12 y 13.
- 10) Mini-conferencias consistentes en la exposición verbal de principios que favorecen la elevación del nivel de la conducta humana y su discusión por parte de los participantes.
- 11) Técnicas de Relajación mental para eliminar la conducta de tensión y angustia en el individuo.
- 12) Cintas de video sobre los temas tratados en las sesiones.
- 13) Reloj para controlar la duración de las sesiones del curso.
- 14) Carpeta con hojas blancas, gafetes y lápices o bolígrafos.
- 15) Pizarrón, gises y láminas con ilustraciones.

2. **SUJETOS:** Para tomar el curso de Relaciones Humanas fueron elegidos por el Gerente de la Empresa 12 empleados del personal de la misma.

C. TIPO DE DISEÑO.

Como parte de las actividades anteriores se eligió un diseño experimental en tres fases: anterior (Pretest), intermedia (aplicación) y posterior (Postest), teniendo como variable la conducta laboral en la empresa.

Por medio de un índice adecuado se pudo efectuar la medición de cada una de las conductas laborales de los sujetos antes del tratamiento (pretest) y después de éste (postest) y deducir así el cambio en el comportamiento global de los sujetos.

En este diseño experimental se incluyeron, como **VARIABLES DEPENDIENTES**, las conductas que típicamente conforman el comportamiento laboral (descritas en el inciso H. EVALUACION TECNICA DE MERITOS DE LA CONDUCTA LABORAL, Capítulo II), mientras que la **VARIABLE INDEPENDIENTE** estuvo representada por la Aplicación del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas.

Así, en este diseño se determinó la fase de pretest mediante la aplicación de dos tipos de cuestionarios: 1) Entrevista al Gerente de la empresa y a los empleados para detectar las necesidades de capacitación en relaciones humanas en la empresa (ANEXOS 2 a 5) y mediante 2) Evaluación individual de las conductas laborales, utilizando formatos que incluían escalas para determinar el nivel de dichas conductas (TABLAS 1 y 2), obteniéndose un conjunto de índices de nivel de conducta para cada empleado (TABLA 3).

Posteriormente, se aplicó el Programa de Capacitación en Relaciones Humanas (variable independiente), el cual incluía diversos métodos psicopedagógicos, tales como: miniconferencias, dinámicas grupales, exhibición de videos, técnicas de relajamiento y reflexiones dirigidas.

Como parte de la tercera fase, se registraron los cambios en la conducta en relaciones humanas dentro de la empresa mediante los instrumentos ya descritos (TABLAS 1 y 2), que permitieron determinar los nuevos niveles de las conductas laborales (o sea, los nuevos niveles de las variables dependientes) (TABLA 4).

Si la aplicación del programa de capacitación (variable independiente) tuvo efectos o no, se determinó por la comparación que se realizó entre la fase de pretest y la de posttest, mediante un análisis estadístico basado en la prueba "t" (TABLA 5).

Para esta última determinación, se consideraron las siguientes hipótesis:

HIPOTESIS DE INVESTIGACION. El nivel de conducta laboral **SI** difiere después de la participación en el Curso de Relaciones Humanas.

HIPOTESIS NULA. El nivel de conducta laboral **NO** difiere como resultado de la participación de los empleados en el Curso de Relaciones Humanas.

D. PROCEDIMIENTO.

1. LAS ETAPAS DEL TRABAJO DE ESTA TESIS.

La primera etapa del diseño de tesis consistió en la elaboración de los instrumentos apropiados para la determinación de las necesidades de capacitación en relaciones humanas de los empleados de la empresa. ANEXOS 2, 3, 4 y 5.

La segunda etapa de esta investigación consistió en localizar y aprovechar diversos principios que se consideran pueden elevar la conducta humana, que podrían ser incorporados en el diseño de un curso de relaciones humanas, mismo que, además, pudiera satisfacer algunos deseos de superación expresados por los empleados.

La tercera etapa es de índole práctica y consistió en: 1) la evaluación de la conducta laboral 2) la detección de las necesidades de capacitación en el área de Relaciones humanas y 3) la aplicación del programa de capacitación diseñado con miras a mejorar esa conducta, y finalmente, 4) la evaluación de la conducta laboral posterior. Las dos primeras fases y la última se efectuaron en sesiones de trabajo con el Gerente de la Empresa.

Con el objeto de organizar las actividades de este trabajo, se utilizó un Cronograma (ANEXO 1) que incluye desde la detección de necesidades de capacitación (Pretest) pasando por la impartición de un Curso de Capacitación en Relaciones Humanas (Fase de Aplicación), hasta la evaluación del efecto que causó en relación al cambio de conducta laboral el Programa (Postest) en cada uno de los participantes, así como el reporte elaborado con base en los resultados obtenidos.

La realización de la tercera etapa de las actividades de esta tesis, que constituye el núcleo central de la misma, se llevó a cabo de acuerdo con las tres fases mencionadas en el Diseño citado anteriormente (inciso C), mismas que se describen enseguida.

FASE I. DE EVALUACION.

Se determinó la fase de pretest mediante la aplicación de dos tipos de instrumentos:

- a) Cuestionarios de evaluación a gerentes y empleados para detectar las necesidades de capacitación en relaciones humanas, en la empresa seleccionada (ANEXOS 2, 3, 4 y 5). La aplicación del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas, representa la **VARIABLE INDEPENDIENTE**.
- b) Tablas de evaluación individual (TABLAS 1 y 2) de la conducta laboral (**VARIABLE DEPENDIENTE**) que incluyen su propia escala de evaluación, complementadas con tablas para hacer la concentración de la evaluación de los empleados antes de su participación en el Programa de Capacitación en Relaciones Humanas (ANEXO 7).

FASE II. DE APLICACION.

En esta fase se aplicó un Programa de Capacitación en Relaciones Humanas (variable independiente), para lo cual se utilizaron los siguientes métodos psicopedagógicos:

- a) Mini-conferencias consistentes en la exposición verbal de principios que favorecen la elevación del nivel de la conducta humana y su discusión por parte de los participantes.
- b) Dinámicas motivadoras del cambio de conducta en Relaciones Humanas, con repercusiones en la conducta laboral (DINAMICAS 1 a 10), mismas que se presentan en el ANEXO 11.
- c) Técnicas de Relajación mental para eliminar la conducta de tensión y angustia en el individuo.
- d) Técnicas de Reflexión con base en la exhibición de cintas de video sobre los temas tratados en las diferentes sesiones.

FASE III. DE EVALUACION POSTERIOR.

Mediante la aplicación de instrumentos similares a los que se emplearon en la Fase I, se determinó la fase de postest, consistente en la detección de cambios en la conducta del empleado después de haber terminado el curso en Relaciones Humanas dentro de la empresa, cinco semanas después.

De este modo se obtuvieron Tablas de evaluación individual de la conducta laboral (TABLAS 1 y 2) que incluyen sus propias escalas de evaluación, complementadas con el formato para hacer la concentración de los datos obtenidos en la evaluación final de los participantes del Programa de Capacitación (ANEXO 7).

E.- APLICACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS.

Enseguida se describen en forma más detallada algunos aspectos de la Fase II, consistente en la aplicación del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas:

1. ACTIVIDADES GLOBALES EN LAS SESIONES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

En el ANEXO 9 se mencionan todas las actividades realizadas en las diez sesiones del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas.

Para ilustrar la complejidad de la organización de las diferentes sesiones del Programa de Relaciones Humanas en la Empresa, en el ANEXO 10 se hace una descripción detallada de la primera sesión, misma que enuncia los temas a tratar, las técnicas a utilizar, así como los tiempos que se dedicaron a cada una de estas actividades.

2. PROPOSITOS DE LAS COORDINADORAS A LO LARGO DEL PROGRAMA.

Con el objeto de que los participantes pudieran mantener la motivación generada en las sesiones y realizaran suficientes actividades complementarias para consolidar los conocimientos y el cambio de actitud hacia la positividad, las coordinadoras se autoimpusieron los siguientes propósitos:

1. Diariamente dejar una tarea relacionada con las dinámicas llevadas a cabo en ese día y discutirla en la siguiente sesión.
2. Motivar a los integrantes del curso dando un sentido real a la razón de sus participaciones.
3. Mantenerse flexibles frente a las opiniones que pudieran ser opuestas a los criterios expuestos por las propias coordinadoras.
4. Buscar comunicación, empatía y sinceridad entre los participantes.

TABLA 1.

=====

FORMATO PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE CADA EMPLEADO

=====

C O N D U C T A S:		Clave	Evaluación
1	Puntualidad	C1	
2	Asistencia	C2	
3	Disciplina	C3	
4	Responsabilidad	C4	
5	Calidad de trabajo	C5	
6	Cooperación	C6	
7	Iniciativa	C7	
8	Conocimiento del trabajo	C8	
9	Comunicación	C9	
10	Liderazgo	C10	
11	Don de mando	C11	
12	Toma de decisiones	C12	

Nombre del Empleado.	
Departamento.	
Puesto que desempeña.	
Antigüedad.	

Persona que evalúa: _____

INSTRUCCIONES:

Tomando como base la Tabla 2, que se anexa y que contiene LAS ESCALAS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL, la persona que evalúa (Jefe o Empleado) pondrá en esta tabla un número para cada una de las conductas indicadas.

Para entender mejor la forma en que se debe llenar esta Tabla, los evaluadores deberán consultar previamente el texto intitulado CONCEPTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE LOS EMPLEADOS, también anexado.

Cuando los Jefes evalúen a los empleados llenarán todas las conductas de la C1 a la C12.

Cuando los empleados evalúen a los Jefes, únicamente llenaran las conductas de la C9 a la C12.

FORMATO DE EVALUACION INDIVIDUAL Y ESCALAS DE LA CONDUCTA LABORAL DE LOS EMPLEADOS

PERSONA QUE EVALUA _____

PERSONA QUE ES EVALUADA: _____

1. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA		2. DISCIPLINA		3. RESPONSABILIDAD	
Falta y siempre llega tarde	2.0	No cumple instrucciones	2.0	Descuidado, crea problemas	2.0
Frecuentes retardos y faltas	4.6	Inconforme con instrucciones	5.7	A veces descuida su trabajo	10.9
A veces se retarda y falta	6.3	Respeto y acepta las normas	8.0	Suele cumplir con su trabajo	13.0
Casi nunca se retarda y falta	7.4	Acepta con gusto ordenes	9.2	Satisfactoriamente cumplido	14.0
Nunca falta ni llega tarde	8.0	Colabora cumplimiento normas	10.0	Muy responsable y confiable	14.5
4. CALIDAD DE TRABAJO		5. TRABAJO EN EQUIPO		6. COOPERACION	
Tiene alto indice de errores	2.0	Se convierte en obstáculo	2.0	Ninguna cooperación	2.0
Requiere supervisión cercana	9.8	Notables fallas en el equipo	4.3	Solo coopera bajo ordenes	5.0
Realiza buenos trabajos	12.0	Ayuda solo si se le pide	5.9	Da cooperación si se le pide	6.7
Comete errores por excepcion	13.2	Apoya para lograr meta común	6.9	Buena disposición a cooperar	7.9
No requiere supervisión	13.5	Siempre puede contarse con el	7.5	Coopera en forma espontánea	8.5
7. INICIATIVA		8. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO		9. COMUNICACION	
Renuente a cambios en trabajo	2.0	Necesita guía constante	2.0	Difícilmente se comunica	2.0
Raramente hace sugerencias	7.8	Solo conoce trabajo rutinario	8.2	Comunicación deficiente	5.9
Propone mejoras en su trabajo	10.1	Conoce a medias su puesto	10.5	Comunicación normal	8.4
Con iniciativa propia	11.1	Conoce bien su trabajo	11.5	Hábil en comunicarse	9.8
Expande sus responsabilidades	11.5	Domina totalmente sus labores	12.0	Ideas-Instrucciones precisas	10.5
10. LIDERAZGO		11. DON DE MANDO		12. TOMA DE DECISIONES	
Incapaz de delegar autoridad	2.0	Constantemente desobedecido	2.0	Incapaz de tomar decisiones	2.0
Fallas en delegar autoridad	5.4	Tolera muchas desobediencias	7.3	No jerarquiza los problemas	8.6
Dudas en delegar autoridad	7.5	Obedecido ejerciendo presión	9.7	A veces equivoca decisiones	10.9
Delega bien la autoridad	8.8	Es obedecido sin presión	10.6	Atiende y resuelve bien	12.0
Delega autoridad con eficacia	9.5	Sus decisiones son respetadas	11.0	Es eficaz en sus decisiones	12.5

INSTRUCCIONES : OBSERVE QUE CADA CUADRO CONTIENE LAS DESCRIPCIONES DE LAS CONDUCTAS LABORALES QUE UNA PERSONA PUEDE ADOPTAR EN SU TRABAJO. SELECCIONE LA DESCRIPCION QUE SE AJUSTA A LA PERSONA QUE USTED ESTA EVALUANDO Y ENVUELVA EN UN CIRCULO LA CALIFICACION A LA DERECHA QUE LE CORRESPONDE. HAGA LO MISMO CON LAS DEMAS CONDUCTAS .

3. INVITACION AL PROGRAMA DE CAPACITACION.

Por iniciativa de las autoras de esta Tesis, previamente a la inauguración del Programa, la Empresa envió una invitación a cada uno de los 12 participantes, con información clara, señalando el nombre del Programa de Capacitación, los objetivos del mismo, así como el lugar de su realización y el horario.

4. INAUGURACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

El Gerente General de la Empresa y el Gerente de Sistemas presentaron a las autoras de esta Tesis como coordinadoras del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas ante los integrantes del grupo y enseguida explicaron a éstos la importancia del curso y les solicitaron toda su cooperación para que se llevara a cabo dicho Programa en la forma más exitosa y se pudiera sacar el mayor beneficio de éste.

5. ESTABLECIMIENTO DE LAS REGLAS DEL JUEGO.

Con el objeto de que el programa se realizara de la manera más eficiente, se establecieron las siguientes reglas que funcionarían a lo largo de todas las sesiones del programa de capacitación:

- 1) Poner atención a la persona que habla al grupo.
- 2) Respetar las opiniones de los demás participantes.
- 3) Seguir las instrucciones dadas a lo largo del programa.
- 4) Expresar en su oportunidad todas las dudas que pudieran tener sobre los temas tratados.
- 5) Pedir la palabra para hablar, levantando una mano, y esperar su turno.
- 6) Favorecer la confianza mutua para el buen desarrollo del programa, incluyendo el hablarse de "tú".
- 7) Compartir con el resto del grupo las experiencias adquiridas a través de los conceptos y dinámicas del Programa.

6. OTRAS ACTIVIDADES DE LA PRIMERA SESION.

Una vez presentadas las coordinadoras, se inició una Dinámica Grupal, en la cual se solicitó a los integrantes del curso que señalaran sus expectativas acerca del mismo, con el fin de conocerlas y aclararlas.

Enseguida, se dió una plática acerca de la importancia de las Relaciones Humanas, de lo que significa el progreso integral del hombre, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina y la capacidad que tiene el ser humano de adquirir una serie de habilidades para su propio desarrollo.

Se mencionó también que una de las funciones del campo de trabajo de los psicólogos es la de trabajar con problemas de personal, en capacitación y en relaciones humanas, entre otras actividades.

A continuación se dió una charla donde se esbozó el tema de Control Mental, haciendo énfasis en los beneficios que se pueden obtener a través del relajamiento físico.

Conforme al Programa, se exhibió una cinta de video sobre la Tensión, para exponer a los participantes de qué manera las actividades cotidianas producen tensión y de qué alternativas se dispone para eliminarlas. Una vez terminada la proyección se solicitó a los participantes sus conclusiones acerca del video.

Después de haber llevado a cabo estas actividades se dió un receso, en el que los integrantes tuvieron la oportunidad de comentar con sus compañeros las experiencias vividas en esta sesión.

Con el fin de eliminar la tensión de los participantes, se procedió a aplicar la técnica de relajamiento físico, conduciendo el coordinador a los participantes a un estado de liberación de tensiones a través del relajamiento de cada una de los músculos de su cuerpo.

En esta misma sesión, el expositor amplió los argumentos acerca de la importancia de la relajación y cómo gracias a ésta se elimina la tensión y la angustia de los individuos. Les hizo incapié en que eliminando sus tensiones ellos podrían alcanzar niveles más elevados de pensamiento, cambiar sus actitudes negativas que obstaculizan su relación con los demás, así como detectar más fácilmente las condiciones que les permitirían satisfacer sus necesidades de autorrealización en una forma integral.

Al final de la sesión, se dió reforzamiento social a los participantes más activos para motivar a los demás a participar con mayor entusiasmo en las siguientes sesiones del curso.

La descripción anterior corresponde únicamente a la primera sesión del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas dentro de una Empresa. Las demás sesiones tuvieron una tónica similar, pero su contenido fue el que se señala en el ANEXO 9.

V. RESULTADOS OBTENIDOS.

A. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE.

En la entrevista dirigida al Gerente de la Empresa para detectar las necesidades de capacitación (ANEXO 2) se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Durante un largo período no se han dado cursos de capacitación ni de actualización al conjunto de empleados que en su mayor parte son técnicos y profesionistas.
2. La administración de la empresa reconoce la necesidad de contar con un plan sistemático de capacitación.
3. Dada la naturaleza del trabajo que se desarrolla en la empresa y el alto nivel de tensión emocional que originan las presiones de entrega a corto plazo de los trabajos realizados, se han venido originando una serie de problemas asociados a las relaciones humanas.
4. La empresa también reconoce que es necesario encontrar nuevas formas de motivación a los empleados, diferentes de incentivos económicos.

Todo lo anterior lleva a concluir que existe la necesidad de crear un plan sistemático de capacitación para los empleados de la empresa, dentro del cual urge aplicar un curso en Relaciones Humanas.

B. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS EMPLEADOS.

En la entrevista dirigida a los empleados de la Empresa para detectar las necesidades de capacitación (ANEXOS 3, 4 y 5) se encontraron los siguientes resultados:

1. Los empleados encuentran frecuentes dificultades con sus superiores y subalternos para la realización de su trabajo, aún cuando reconocen que los superiores siempre actúan con justicia.
2. Los empleados no sienten que el ambiente laboral es totalmente satisfactorio. Aunque los empleados sienten que entre ellos hay verdadero aprecio y estima, estas cualidades casi no se expresan.
3. Los empleados se sintieron atraídos por la idea de tomar cursos de superación personal y en particular de Relaciones Humanas.
4. El personal de la empresa siente que no ha podido desarrollar todas sus potencialidades en su trabajo.
5. El personal de la empresa reconoce que con cierta frecuencia llega tarde, aunque el nivel de ausentismo es relativamente bajo.

C. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL COMPORTAMIENTO LABORAL.

Los resultados de esta parte de la Tesis consisten en un conjunto de valores para los índices de evaluación de la conducta laboral antes y después de la aplicación del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas y se presentan en la TABLAS 3 y 4.

Como se explicó anteriormente, estos datos se derivan de la evaluación individual de cada uno de los participantes al curso de Relaciones Humanas que se hizo mediante los formatos correspondientes a las TABLAS 1 y 2, la última de las cuales incluye escalas para la evaluación de las conductas laborales consideradas.

En las TABLAS 3 y 4 se pueden observar, no solamente los valores para los niveles de las doce conductas laborales consideradas en el estudio, determinados para cada uno de los doce empleados que participaron en el Programa, sino también los promedios para su grupo.

De esta manera, se puede observar que el índice promedio para la conducta laboral denominada "Puntualidad y Asistencia" resultó de 5.63 antes del Programa, siendo 8.0 el valor máximo, y se elevó a 6.20 después de la impartición del Programa.

De una manera similar, debido a la aplicación del Programa, el índice promedio para "Disciplina" se elevó de 7.43 a 8.87, en una escala con un valor máximo de 10.0.

El índice de "Responsabilidad" pasó de 13.11 a 14.08, en una escala con un valor máximo de 14.5.

El índice de "Calidad de trabajo, se elevó de 12.53 a 13.32, frente a un valor máximo de 13.5.

El índice de "Trabajo en equipo" ascendió de 6.32 a 7.08, en una escala con un valor máximo de 7.5.

El índice de "Cooperación" subió de 7.01 a 7.75, frente a un máximo posible de 8.5.

El índice de "Iniciativa" se elevó de 9.23 a 10.26, en una escala con un máximo de 11.25.

El índice de "Conocimiento del trabajo" apenas si se desplazó de un nivel de 11.54 a uno de 11.67, en una escala con un máximo de 12.0.

El índice de "Comunicación" ascendió de 7.77 a 9.42, sobre 10.5.

El índice de "Liderazgo" subió de 6.95 a 7.63, sobre un máximo de 9.5.

El índice de "Don de Mando" pasó de un valor de 8.57 a 9.12, sobre 11.0.

El índice de "Toma de decisiones" subió de 9.74 a 11.11, sobre 12.5.

D. RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

Los participantes al Programa de Capacitación en Relaciones Humanas señalaron a través de las evaluaciones contenidas en los ANEXOS 12 y 13 lo siguiente:

1. Que el Programa de capacitación fué fructífero, resultó muy interesante y que les será de utilidad no solamente en el trabajo, sino también en la vida cotidiana. Además señalaron que les gustaría se les impartieran otros cursos de Desarrollo Humano.
2. Que, en general, hubo una buena combinación de teoría y práctica, habiendo sido manejado de una manera eficiente, pero que les hubiera gustado la exhibición de un mayor número de videos motivacionales.
3. Que el desempeño de los instructores del curso fue en general muy bueno, que su presentación fue en general excelente, y que solamente notaron en ciertas ocasiones algunas fallas en la coordinación de la presentación de sus argumentos.

TABLA 3

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LA CONDUCTA LABORAL ANTES DEL CURSO DE RELACIONES HUMANAS

		EMPLEADOS EVALUADOS												N = 12.0
CONDUCTAS		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	X _m
C1	Puntualidad y asistencia	A	4.6	6.3	7.4	4.6	6.3	4.6	6.3	7.4	4.6	6.3	4.6	5.63
C2	Disciplina	A	5.7	8.0	9.2	8.0	5.7	8.0	8.0	9.2	8.0	8.0	5.7	7.43
C2	Responsabilidad	A	13.0	14.0	14.5	10.9	13.0	14.0	13.0	10.9	14.0	13.0	14.0	13.11
C4	Calidad de trabajo	A	12.0	13.2	13.5	12.0	13.2	12.0	13.2	13.2	12.0	12.0	12.0	12.53
C5	Trabajo en equipo	A	5.9	6.9	6.9	5.9	5.9	6.9	5.9	5.9	5.9	6.9	5.9	6.32
C6	Cooperación	A	6.7	7.9	8.5	5.0	6.7	6.7	6.7	6.7	7.9	7.9	6.7	7.01
C7	Iniciativa	A	7.8	10.1	11.1	7.8	7.8	7.8	7.8	11.5	10.1	10.1	7.8	9.23
C8	Conocimiento del trabajo	A	10.5	11.5	12.0	11.5	11.5	12.0	11.5	11.5	12.0	11.5	11.5	11.54
C9	Comunicación	A	5.9	8.4	10.5	8.4	5.9	9.8	8.4	5.9	8.4	5.9	5.9	7.77
C10	Liderazgo	A	5.4	7.5	8.8	5.4	5.4	7.5	7.5	8.8	5.4	8.8	5.4	6.95
C11	Don de mando	A	7.3	9.7	10.6	7.3	9.7	7.3	9.7	9.7	7.3	9.7	7.3	8.57
C12	Toma de decisiones	A	8.6	10.9	12.0	8.6	10.9	8.6	12.0	8.6	8.6	10.9	8.6	9.74

TABLA 4

RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE LA CONDUCTA LABORAL DESPUES DEL CURSO DE RELACIONES HUMANAS.

CONDUCTAS	EMPLEADOS EVALUADOS												X _m	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12		
C1 Puntualidad y asistencia	C1	6.3	6.3	7.4	6.3	6.3	6.3	6.3	7.4	4.6	6.3	4.6	6.3	6.20
C2 Disciplina	C2	8.0	8.0	10.0	8.0	8.0	8.0	9.2	10.0	10.0	10.0	9.2	8.0	8.87
C2 Responsabilidad	C3	13.0	14.5	14.5	14.5	14.0	14.5	14.0	14.0	14.0	13.0	14.5	14.5	14.08
C4 Calidad de trabajo	C4	13.2	13.2	13.5	13.5	13.2	13.5	13.5	13.2	13.2	13.5	13.2	13.2	13.32
C5 Trabajo en equipo	C5	8.9	6.9	7.5	5.9	6.9	6.9	6.9	6.9	6.9	7.5	6.9	6.9	7.08
C6 Cooperacion	C6	6.7	8.5	7.9	6.7	6.7	7.9	7.9	7.9	8.5	8.5	7.9	7.9	7.75
C7 Iniciativa	C7	10.1	10.1	11.5	7.8	10.1	10.1	10.1	10.1	11.5	10.1	10.1	11.5	10.26
C8 Conocimiento del trabajo	C8	11.5	11.5	12.0	11.5	12.0	12.0	11.5	11.5	12.0	11.5	11.5	11.5	11.67
C9 Comunicacion	C9	8.4	10.5	10.5	10.5	8.4	10.5	10.5	8.4	10.5	5.9	8.4	10.5	9.42
C10 Liderazgo	C10	5.4	7.5	9.5	7.5	5.4	8.8	7.5	9.5	8.8	8.8	5.4	7.5	7.63
C11 Don de mando	C11	7.3	9.7	11.0	7.3	11.0	9.7	9.7	9.7	7.3	9.7	9.7	7.3	9.12
C12 Toma de decisiones	C12	10.9	12.0	12.5	10.9	12.0	12.0	12.0	10.9	10.9	12.0	8.6	8.6	11.11

E. RESULTADOS DEL TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LOS DATOS OBTENIDOS.

El resultado de las evaluaciones para cada conducta laboral, mostrado en las TABLAS 3 y 4, consistió en dos juegos de 12 valores, correspondientes a los 12 participantes, antes y después de la aplicación del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas.

De esta manera, para cada conducta se pudo aplicar un análisis estadístico para determinar si el Programa había originado un cambio significativo en cada conducta, para el grupo de 12 participantes.

El tratamiento estadístico aplicado fué el correspondiente a la RAZON t utilizable para la comparación de la misma muestra medida dos veces. En este caso, las hipótesis consideradas para cada una de las CONDUCTAS MEDIDAS fueron las siguientes:

HIPOTESIS NULA. El nivel de conducta laboral de los empleados, después de la participación en el Programa de Relaciones Humanas, NO difiere con respecto a la conducta previamente observada.

HIPOTESIS DE INVESTIGACION. El nivel de conducta laboral de los empleados, después de la participación en el Programa de Relaciones Humanas, SI difiere con respecto a la conducta anteriormente observada.

A los dos juegos de 12 valores (12 empleados) para cada conducta se les aplicó el tratamiento estadístico de la siguiente manera:

Se ordenaron los juegos de datos en dos hileras, correspondientes a antes y después del curso. En una tercera hilera se calcularon las diferencias numéricas antes-después y se les elevó al cuadrado, como en el siguiente ejemplo, correspondiente a "Puntualidad y asistencia":

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	Xm
	4.6	6.3	7.4	4.6	6.3	4.6	6.3	7.4	4.6	6.3	4.6	4.6	5.63
	6.3	6.3	7.4	6.3	6.3	6.3	6.3	7.4	4.6	6.3	4.6	6.3	6.20
D ²	2.9	0.0	0.0	2.9	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	

Los valores promedio (X_m) de cada una de esas hileras (conductas antes y después) se calcularon sumando los valores individuales y dividiendo entre el número de datos ($N = 12$) de cada hilera. Así se obtuvieron los valores de $X_{ma} = 5.63$ y $X_{md} = 6.20$.

La suma de los valores de la tercera hilera (D^2), o sea la suma de los cuadrados de las diferencias resultó así ($SD^2 = 8.67$). Con estos datos se calculó la "desviación estándar de la distribución de puntajes de diferencias antes-después" ($s = 0.63$) en la siguiente forma.

La fórmula para calcular la desviación estándar de las diferencias es:

$$s = \left(\frac{SD^2}{N} - (X_{md} - X_{ma})^2 \right)^{1/2}$$

Substituyendo en esta fórmula los valores previamente calculados se tiene:

$$s = \left(\frac{8.67}{12} - (6.200 - 5.633)^2 \right)^{1/2} = 0.634$$

Después se procedió a calcular el "error estándar de la diferencia":

$$\sigma = s / \left((N-1)^{1/2} \right) = 0.634 / \left((12-1)^{1/2} \right) = 0.191$$

Enseguida se calcula la "diferencia entre las medias muestrales" en unidades de error estándar:

$$t = (X_{md} - X_{ma}) / \sigma = (6.200 - 5.633) / 0.191 = 2.97$$

Este valor se compara con la "RAZON t" esperada de acuerdo con los "grados de libertad" (gl) y que se obtiene de las tablas estadísticas correspondientes. El valor de los grados de libertad se obtiene así:

$$gl = N - 1 = 12 - 1 = 11$$

Debe hacerse notar que en este caso $N = 12$ es el número de pares de datos, o sea el número de personas evaluadas, y no el número total de valores obtenidos para el nivel de conducta (24).

De las tablas estadísticas se encuentra que para un nivel de confianza de 0.05, el valor de la razón t esperada es:

$$t_e = 2.18 \quad \text{mientras que} \quad t_c = 2.97$$

Para poder rechazar la Hipotesis nula es necesario que la razón t calculada sea mayor que la razón t esperada, como sucede en este caso, por lo que se concluye que para un nivel de confianza de 0.5, se puede rechazar la Hipótesis nula, y por lo tanto:

LA HIPOTESIS DE INVESTIGACION es verdadera.

Como se sabe, la razón t con un nivel de confianza de 0.5, indica el valor máximo de la diferencia entre las medias muestrales que podría deberse a un error de muestreo con una probabilidad de 5 en 100.

En forma similar a lo antes expuesto para el análisis estadístico de los valores correspondientes a la conducta de "Puntualidad y asistencia", se efectuó el análisis estadístico de las otras once conductas laborales del interés de la Empresa, presentándose los datos resultantes en la TABLA 5, mientras que las conclusiones derivables se concentran en la TABLA 6.

TABLA 5.

RESULTADOS DE LA COMPARACION DE LA CONDUCTA LABORAL ANTES Y DESPUES DEL CURSO

CONDUCTAS		PERSONAS EVALUADAS												CALCULO DE LA RAZON t.						
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Xm	SD ²	Dm ²	s	o-	tc	
C1 Puntualidad y asistencia	A	4.6; 6.3	6.3; 6.3	7.4; 7.4	4.6; 6.3	6.3; 6.3	4.6; 6.3	6.3; 6.3	7.4; 7.4	4.6; 4.6	6.3; 6.3	4.6; 4.6	4.6; 6.3	5.63; 6.20						2.18
	B	2.9	0.0	0.0	2.9	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		8.67	0.32	0.63	0.19	2.97	
	D ²																			
C2 Disciplina	A	5.7; 8.0	8.0; 8.0	9.2; 10.0	8.0; 8.0	5.7; 8.0	8.0; 8.0	8.0; 9.2	8.0; 10.0	8.0; 10.0	5.7; 9.2	5.7; 8.0	7.43; 8.87							
	B	5.3	0.0	0.6	0.0	5.3	0.0	1.4	0.6	4.0	4.0	12.2	5.3		38.84	2.05	1.09	0.33	4.37	
	D ²																			
C3 Responsa- bilidad.	A	13.0; 13.0	14.0; 14.5	14.5; 14.5	10.9; 14.5	13.0; 14.0	14.0; 14.5	13.0; 14.0	10.9; 14.0	14.0; 14.0	13.0; 13.0	14.0; 14.5	13.0; 14.5	13.11; 14.08						
	B	0.0	0.2	0.0	13.0	1.0	0.2	1.0	9.6	0.0	0.0	0.2	2.2		27.57	0.95	1.16	0.35	2.79	
	D ²																			
C4 Calidad de trabajo	A	12.0; 13.2	13.2; 13.2	13.5; 13.5	12.0; 13.5	13.2; 13.5	12.0; 13.5	13.2; 13.2	12.0; 13.2	12.0; 13.5	12.0; 13.2	12.0; 13.2	12.53; 13.32							
	B	1.4	0.0	0.0	2.2	0.0	2.2	0.1	0.0	1.4	2.2	1.4	1.4		12.60	0.64	0.64	0.19	4.14	
	D ²																			
C5 Trabajo en equipo	A	5.9; 8.9	6.9; 6.9	6.9; 7.5	5.9; 5.9	5.9; 6.9	6.9; 6.9	5.9; 6.9	5.9; 6.9	5.9; 6.9	6.9; 7.5	6.9; 6.9	6.32; 7.08							
	B	9.0	0.0	0.4	0.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.4	1.0	0.0		14.72	0.59	0.80	0.24	3.18	
	D ²																			
C6 Cooperación	A	6.7; 6.7	7.9; 8.5	8.5; 7.9	5.0; 6.7	6.7; 6.7	6.7; 7.9	6.7; 7.9	6.7; 7.9	7.9; 8.5	7.9; 8.5	6.7; 7.9	6.7; 7.9	7.01; 7.75						
	B	0.0	0.4	0.4	2.9	0.0	1.4	1.4	1.4	0.4	0.4	1.4	1.4		11.53	0.55	0.64	0.19	3.84	
	D ²																			
C7 Iniciativa	A	7.8; 10.1	10.1; 10.1	11.1; 11.5	7.8; 7.8	7.8; 10.1	7.8; 10.1	7.8; 10.1	11.5; 10.1	10.1; 11.5	10.1; 10.1	7.8; 11.1	9.23; 10.26							
	B	5.3	0.0	0.2	0.0	5.3	5.3	5.3	2.0	2.0	0.0	5.3	0.2		30.69	1.05	1.23	0.37	2.77	
	D ²																			
C8 Conocimiento del trabajo	A	10.5; 11.5	11.5; 11.5	12.0; 12.0	11.5; 11.5	12.0; 12.0	11.5; 11.5	11.5; 11.5	12.0; 12.0	11.5; 11.5	11.5; 11.5	11.5; 11.5	11.54; 11.67							
	B	1.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		1.25	0.02	0.30	0.09	1.39	
	D ²																			
C9 Comunicación	A	5.9; 8.4	8.4; 10.5	10.5; 10.5	8.4; 10.5	5.9; 8.4	9.8; 10.5	8.4; 10.5	5.9; 8.4	8.4; 10.5	5.9; 8.4	5.9; 10.5	9.8; 9.42	7.77; 9.42						
	B	6.2	4.4	0.0	4.4	6.2	0.5	4.4	6.2	4.4	0.0	6.2	0.5		43.62	2.72	0.96	0.29	5.73	
	D ²																			
C10 Liderazgo	A	5.4; 5.4	7.5; 7.5	8.8; 9.5	5.4; 5.4	5.4; 8.8	7.5; 7.5	7.5; 9.5	8.8; 8.8	5.4; 8.8	8.8; 5.4	7.5; 7.5	6.95; 7.63							
	B	0.0	0.0	0.5	4.4	0.0	1.7	0.0	0.5	11.6	0.0	0.0	0.0		18.64	0.47	1.04	0.31	2.17	
	D ²																			
C11 Don de mando	A	7.3; 7.3	9.7; 9.7	10.6; 11.0	7.3; 7.3	9.7; 11.0	7.3; 9.7	9.7; 9.7	9.7; 9.7	7.3; 9.7	9.7; 9.7	7.3; 7.3	8.57; 9.12							
	B	0.0	0.0	0.2	0.0	1.7	5.8	0.0	0.0	0.0	0.0	5.8	0.0		13.37	0.29	0.91	0.27	1.98	
	D ²																			
C12 Toma de decisiones	A	8.6; 10.9	10.9; 12.5	12.0; 10.9	8.6; 12.0	10.9; 12.0	8.6; 12.0	12.0; 10.9	8.6; 12.0	8.6; 10.9	10.9; 12.0	8.6; 8.6	9.74; 11.11							
	B	5.3	1.2	0.2	5.3	1.2	11.6	0.0	5.3	5.3	1.2	0.0	0.0		36.60	1.87	1.09	0.33	4.17	
	D ²																			

TABLA 6.

CONCLUSIONES DE LA COMPARACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE LOS EMPLEADOS ANTES Y DESPUES DEL CURSO

	CONDUCTAS	tc	te	CONCLUSIONES
C1	Puntualidad y asistencia	2.97	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta
C2	Disciplina	4.37	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta
C3	Responsabilidad	2.79	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta
C4	Calidad de trabajo	4.14	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta
C5	Trabajo en equipo	3.18	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta
C6	Cooperación	3.84	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta
C7	Iniciativa	2.77	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta
C8	Conocimiento del trabajo	1.39	2.18	El curso NO indujo la modificacion de esta conducta
C9	Comunicación	5.73	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta
C10	Liderazgo	2.17	2.18	El curso NO indujo la modificacion de esta conducta
C11	Don de aando	1.98	2.18	El curso NO indujo la modificacion de esta conducta
C12	Toma de decisiones	4.17	2.18	El curso SI indujo la modificacion de esta conducta

VI. DISCUSION DE LOS RESULTADOS.

Es conveniente mencionar que no se encontraron en la literatura estudios similares en donde se evaluara el comportamiento laboral antes y después de la aplicación de un Programa de Desarrollo Humano, que permitiera comparar sus resultados con los de este estudio.

El proceso de capacitación y desarrollo, es uno de transformación, mediante el cual a los empleados no preparados se les transforma en trabajadores capaces y a los empleados actualizados se les puede desarrollar para que acepten nuevas responsabilidades.

De acuerdo con ello, un programa de capacitación determinado habrá tenido éxito, si el mejoramiento satisface los criterios de evaluación y se transfiere al trabajo. El éxito en la capacitación se debe manifestar por medio de los cambios de conducta, como sucedió en esta Tesis.

Para el Programa de Capacitación realizado en esta tesis era de esperarse que el comportamiento laboral mejorase en aquellas conductas que estaban asociadas con las Relaciones Humanas en la empresa. Los resultados obtenidos confirmaron esta hipótesis.

Sin embargo, debe hacerse notar que el Programa de Relaciones Humanas que se llevó a cabo incluyó técnicas adicionales como la de Relajamiento y la de Reflexión sobre aspectos trascendentes al ser humano, que al tranquilizar, estabilizar emocionalmente e impulsar a la positividad a los participantes, representaron otros factores que también impulsaron a los empleados a mejorar su comportamiento laboral.

Una explicación tentativa a las razones por las cuales nueve conductas laborales específicas mejoraron con el Programa de Capacitación en Relaciones Humanas aplicado es la siguiente:

1. PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA. Dado el cambio en el ambiente laboral hacia aspectos positivos, es de esperarse que los empleados vencieran con más facilidad su resistencia natural a realizar un esfuerzo para llegar más temprano a su trabajo. Esa resistencia nace como parte de sus mecanismos de defensa denominados puntos ciegos mediante los cuales uno ignora o evade aquello que le molesta.
2. DISCIPLINA. Una vez que el individuo se encuentra más armonizado con su medio ambiente laboral y con sus superiores, ya no tiene que estar en rebeldía al cumplir con los reglamentos establecidos por la empresa.
3. RESPONSABILIDAD. Al sentir que mejora su situación personal en un ambiente más agradable, y disminuir su fatiga por razones de tensión, los empleados incrementaron su interés en el cumplimiento de sus labores.

4. CALIDAD DE TRABAJO. Cuando los empleados se liberaron de las tensiones y presiones del medio ambiente laboral, les fué más fácil aceptar las especificaciones establecidas para sus actividades técnicas y profesionales, así como concentrarse mejor para cumplirlas.
5. TRABAJO EN EQUIPO. Al comprender los empleados que mientras más se dá y se recibe, se obtiene un mayor nivel de satisfacción y que los problemas se resuelven más fácilmente con la colaboración de los demás, vencieron su actitud de aislamiento originado por el temor a enfrentarse a posibles conflictos, y se mejoró su disposición de participar en actividades grupales y aportar lo mejor de sí mismo para el logro de un objetivo común.
6. COOPERACION. Al elevarse el nivel de entusiasmo, la autoestima, la comprensión y el aprecio de los demás, los empleados mejoraron su disposición para colaborar con sus compañeros y ayudarlos de manera espontánea.
7. INICIATIVA. A los empleados, ya libres de tensiones y conociendo mejor la actitud de los demás frente a sus esfuerzos positivos, les fué más fácil poner en activo su potencial para plantear alternativas de solución ante los problemas que se venían presentando en su trabajo.
9. COMUNICACION. Al conocer más de cerca a sus compañeros de trabajo y tenerles más confianza con motivo de la interacción con los demás participantes del Programa de Capacitación, a los empleados les fué más fácil transmitir sus instrucciones e ideas con claridad, así como pedir información.
12. TOMA DE DECISIONES. Los empleados, al adquirir mayor confianza en sí mismos, pudieron vencer la elusividad que los inducía a evadir tomar decisiones, para no comprometerse, incrementando así su capacidad para elegir en forma adecuada, en un corto tiempo y con un mínimo de riesgo, de entre las alternativas de solución disponibles frente a los problemas de trabajo

En cuanto a las conductas laborales que se utilizaron en esta tesis que NO cambiaron con motivo del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas, se puede decir lo siguiente:

8. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO. Una vez que el individuo mejor motivado se interesa por desarrollar sus potenciales humanos, también es factible que se interese por aumentar sus habilidades, sus conocimientos prácticos y técnicos para desarrollar más eficientemente sus labores.

Sin embargo, este es un proceso que en los niveles técnico y profesional, como los que predominaban en esta empresa, toma períodos de tiempo relativamente grandes para hacerse patente, por lo que resulta natural que no se haya observado mejoría significativa 5 semanas después de impartido el Programa de Capacitación, cuando se hizo la evaluación.

10. LIDERAZGO. Aunque con una mejor actitud y una mayor autoconfianza, podría esperarse que los empleados pudieran delegar mejor la responsabilidad y autoridad en sus subordinados, de acuerdo con las necesidades del trabajo. Sin embargo, en virtud de que en esta empresa predominan los niveles jerárquicos horizontales, tampoco pudo observarse una mejoría significativa en esta conducta laboral.
11. DON DE MANDO. Por las mismas razones que en el caso anterior, no se observó una mejoría significativa, desde el punto de vista estadístico, en esta conducta laboral.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Del trabajo realizado en esta Tesis se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Las evaluaciones del comportamiento laboral, representado por un conjunto de conductas, antes y después de la aplicación de un Programa de Capacitación en Relaciones Humanas, indican que hubo un mejoramiento en dicho comportamiento laboral.
2. De las conductas consideradas en este estudio para integrar el comportamiento laboral, SI se modificaron significativamente por efecto de la aplicación del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas las denominadas: 1) Puntualidad y asistencia, 2) Disciplina 3) Responsabilidad, 4) Calidad de Trabajo, 5) Trabajo en equipo, 6) Cooperación, 7) Iniciativa, 9) Comunicación y 10) Toma de decisiones.
3. De las conductas que se consideraron en este estudio para integrar el comportamiento laboral, NO se modificaron significativamente por efecto de la aplicación del Programa de Capacitación en Relaciones Humanas las denominadas: 8) Conocimiento del Trabajo, 10) Liderazgo y 11) Don de mando.
4. Se estima que el mejoramiento en el comportamiento laboral originado en el Programa de Capacitación, se debió en buena parte a la efectividad de las dinámicas grupales que incorporan las técnicas tradicionales citadas en la literatura para mejorar las Relaciones Humanas.
5. SiM embargo, la mejoría en el comportamiento laboral originado en el Programa de Capacitación también se debió a la inclusión de otras técnicas como las de Relajamiento y las de Reflexión sobre principios y conceptos en relación al cambio de actitud y sus beneficios.
6. Con independencia de los perfeccionamientos de que puedan ser objeto, los formatos utilizados para este trabajo fueron encontrados razonablemente apropiados para los fines previstos.
7. Se sugiere utilizar en trabajos similares el uso de escalas homogéneas para los índices de evaluación de las conductas laborales, aunados al uso de factores de ponderación que señalen la importancia relativa de cada conducta en cada tipo de empresa, para integrar, si se desea, un solo índice global que represente todo el comportamiento laboral.
8. Resulta de interés que otros investigadores posteriores pudieran hacer un estudio similar al realizado en esta tesis y añadir un seguimiento longitudinal a través de un tiempo prolongado para observar el nivel de persistencia del mejoramiento en el comportamiento laboral originado en Programas de Desarrollo Humano.

BIBLIOGRAFIA.

- Alvarez, H. La Capacitación Cooperativa, Campo de Acción y Problemática. En: *Pedagogía para el Adiestramiento*. Ed. Servicio Nacional ARMO. Vol X. México, 1980. pp 41-53.
- Alvarez Román, J. A. *Las Relaciones Humanas*, 2a. ed., Ed. Jus. México, 1977.
- Arias, G. F. *Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*. 3a. ed. Ed. Trillas. México. 1971.
- Arias, G. F. *Administración de Recursos Humanos*. 2a. ed. Ed. Trillas. México. 1985. pp 23-48.
- Aronson, E., Turner, J. y Carlsmith, J.M., Communicator credibility and communication discrepancy as determinants of opinion change. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 67, pp 31-36.
- Benson, H. *The Relaxation Response*. Ed. Morrow & Co. New York. EUA. 1975.
- Cerda, E. *Psicología Aplicada*, Ed. Herder, Barcelona, 1973.
- CONASUPO, Coplamar-Geconca, S.C. *Manual para Encargados de Tiendas Campesinas*. México. 1976. CONALEP, 1987
- Cueli, J. y Reidl, L. *Teorías de la Personalidad*. 10a. reimp. Ed. Trillas. México. 1982. Cap. III. pp 80-81.
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw-Hill. México. 1987 p 454.
- Chruden, H.J. y Sherman Arthur W. *Administración de Personal* 12 reimp. Ed. Continental. México. 1987.
- Eggland, S. A., Williams, J. W. y Moises, M. I. *Relaciones Humanas en los Negocios*. Ed. South-Western. Cincinnati, U.S.A. 1979.
- Farbro, P. *Desarrollo de Personal Técnico y Científico*. En: Britel y Craig. *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Ed. Diana. México. 1985. pp 505-523.
- Fernández M. y Lima, T., En: Arias, G. F. *Administración de Recursos Humanos*. 2a. ed. Ed. Trillas. México. 1985. pp 386-395.

- Fleishman, A. Estudio Práctico Dentro de una Empresa. En: **Estudios de Psicología Industrial**. Ed. Trillas. México. 1979. pp 156-160.
- Gardiner, G. Programas Especiales. En: Britel y Craig. **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**. Ed. Diana. México. 1985. pp 539-560.
- Guzmán, E. **Control Mental**. Editores Mexicanos Unidos. México. 1977.
- Gilmer, H. **Tratado de Psicología Empresarial**. Ed. Martínez Goca. Barcelona, 1976. pp 95-129.
- Hawley, W. Instrucción Programada. En: Britel y Craig. **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**. Ed. Diana. México. 1985. pp 245-269.
- Hovland, C.I., Harvey D.J., y Sherif, M., Assimilation y Contrast Effects in Reactions to Communication and Attitude Change. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 1957, 55, 244-252.
- Hovland, C.I. y Pritzker, H. A., Extent of Opinion Change as a Function of Amount of Change Advocated **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 1957, 54, 257-261.
- Johnson, R. Determinación de las Necesidades de Entrenamiento. En: Britel y Craig. **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**. Ed. Diana. México. 1985. pp 32-52.
- Katz, D. y Khan, R.L. **Psicología Social de las Organizaciones**. Ed. Trillas, México. 1979.
- Kirpatrick, D. L. Evaluación del Entrenamiento. En: **Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**. Ed. Diana, México, 1985. pp. 121-126
- Lasheras, J. M. y Abancens, A. **Tecnología de la Organización Industrial** 3a. ed. Editia Mexicana. México. 1985. Vol. II Cap. XXIII pp 361-367.
- Lawler, E. Actitudes, Esfuerzo y Desempeño en el Trabajo: un Modelo Teórico. En: Fleishman, A. **Estudios de Psicología Industrial**. Ed. Trillas. México. 1979. pp 286-294.
- Luft, J. **Introducción a la Dinámica de Grupos**. Ed. Herder, Barcelona, 1978. pp. 82-84.
- Mussen P., Rosenzweig, M. Comunicación y Cambio de Actitudes. En: **Introducción a la Psicología**. Ed. CECSA. 1981. Cap. IV pp 87-102

- Nava, C. et al. Determinación de las Necesidades de Adiestramiento y Capacitación. En: **Pedagogía para el Adiestramiento**. Ed. Servicio Nacional ARMO. México, 1979. pp 2-4.
- Newman, N. H. y cols. **La Dinámica Administrativa, Conceptos, Fundamento y Aplicaciones Prácticas**. Ed. Diana, México, 1978.
- Orozco, P. La Descripción de Puesto con Fines de Adiestramiento y Capacitación. En: **Pedagogía para el Adiestramiento**. Servicio Nacional ARMO. Vol X. México, 1980. pp
- Reyes, P.A. **Administración de Personal**. Ed. Limusa. México. 1982. pp 121-123.
- Ribes, I.E. y cols. **Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología**. Ed. Trillas. México, 1980. pp 268-269.
- Rush, F.; Ph. Zimbaro, Las Bases Sociales de la Conducta. En: **Psicología y Vida**. 2a. ed. Ed. Trillas. México. 1977. Cap. VIII pp 323-327.
- Sferra, A., Wright, A. E. y Rice, L. A. **Personalidad y Relaciones Humanas**. 2a. ed., Ed. MacGraw-Hill. México, 1968.
- Siegel, L. y Lane, I. M. **Psicología de las Organizaciones Industriales**. 5a. reimp., Ed. C.E.C.S.A., México, 1984. pp. 319-399.
- Siliceo, A. **Capacitación y Desarrollo de Personal**. Ed. Limusa. México. 1982. pp 13-21 y 120-121.
- Sisk, H.L. y Sverdlik, M. **Administración y Gerencia de Empresas**. Ed. Iberoamérica. México. 1987.
- Smith, C. y Wakeley, H. **Psicología de la Conducta Industrial**. Ed. McGraw-Hill. México. 1983 pp 51-75.
- Soria, M. V.M. **Relaciones Humanas, Teoría y Casos**. 3a. Reim. Ed. Limusa. México. 1986.
- Steinfatt. T. Las creencias y el Auto Concepto. En: **Comunicación Humana**. Ed. Diana, México, D.F. Cap. 8 pp. 144-150.
- Taylor, F. W. **The Principles of Scientific Management**. Harper & Bros, New York, 1911.
- Werther, B.W. y Davis, K. **Dirección de Personal y Recursos Humanos**. Ed. Mc Graw Hill. México. 1982.
- Wolpe, Joseph. **Práctica de la Terapia de la Conducta**. Ed. Trillas México. 1977. Cap. VI. pp 120-142.

CONTENIDO DEL APENDICE DE LA TESIS

- ANEXO 1. Cronograma de actividades en la empresa, desde la detección de necesidades de capacitación hasta la impartición de un programa de capacitación en Relaciones Humanas
- ANEXO 2. Formato para la Entrevista Dirigida a Gerentes para Detectar las Necesidades y Posibilidades de Capacitación en Relaciones Humanas en una Empresa.
- ANEXO 3. Formato para la Entrevista Dirigida a Empleados para Detectar las Necesidades de Capacitación en General en una Empresa (Cuestionario I).
- ANEXO 4. Formato para la Entrevista Dirigida a Empleados para Detectar las Necesidades de Capacitación en Desarrollo Humano en una Empresa (Cuestionario II).
- ANEXO 5. Formato para la Entrevista Dirigida a Empleados para Detectar las Necesidades de Capacitación en Relaciones Humanas en una Empresa (Cuestionario III).
- ANEXO 6. Formatos para los Datos Generales de los participantes.
- ANEXO 7. Concentración de la Evaluación de la Conducta Laboral en la Empresa
- ANEXO 8. Textos de Bienvenida a los participantes del Curso de Relaciones Humanas y de Introducción al mismo.
- ANEXO 9. Contenido Global de las actividades desarrolladas en las diferentes sesiones del Curso de Relaciones Humanas.
- ANEXO 10. Contenido Detallado de las actividades desarrolladas en la Sesión 1 del Curso de Relaciones Humanas.
- ANEXO 11. Descripción de las dinámicas utilizadas en el Programa de Capacitación en Relaciones Humanas.
- ANEXO 12. Instrumento de evaluación del Curso de Capacitación en el Area de Relaciones Humanas, por parte de los participantes.
- ANEXO 13. Instrumento de evaluación del desempeño de los instructores del Curso de Relaciones Humanas por parte de los participantes.
-

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES Y CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS.

M E S	M A R Z O			M A Y O		
ACTIVIDADES / FECHAS	8	11 - 15	18 - 22	25 - 29	13 - 17	20-22
Entrevista con Gerente para precisar interés de la empresa en capacitación	8					
Entrevista con Empleados. Evaluación necesidades capacitac Relaciones Hum.		11-13;				
Asistencia al Gerente. Evaluación 1 comportamiento laboral de empleados		14-15;				
IMPARTICION Curso RELACIONES HUMANAS			18 - 22	25 - 29		
Asistencia al Gerente. Evaluación 2. Comportamiento laboral de empleados.					13-14;	
Manejo estadístico de los datos.					15-17;	
Elaboración del reporte						20-22;

IMPARTICION del Curso	M A R Z O	
de RELACIONES HUMANAS	18 - 22	25 - 29
Sesión I	18	
Sesión II	19	
Sesión III	20	
Sesión IV	21	
Sesión V	22	
Sesión VI		25
Sesión VII		26
Sesión VIII		27
Sesión IX		28
Sesión X		29

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN UNA EMPRESA.

1. ¿Se da capacitación y/o adiestramiento en esta empresa?
Si ____ No ____
 2. ¿Qué tipo de capacitación se da en esta empresa?
a) Formal (en Aulas) ____ b) Informal (en el trabajo mismo) ____
c) En otras instituciones (externa) ____
 3. ¿Cree usted que es necesario un plan sistemático de capacitación para el buen funcionamiento y desarrollo de su empresa?
Si ____ No ____
 4. ¿Cuál cree usted que la labor del psicólogo puede contribuir de manera significativa en las siguientes actividades?
Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo ____
Motivación en el trabajo ____ Problemas de relaciones humanas ____
 5. ¿Cómo estima usted el desempeño del grupo a cargo de su Gerencia?
Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____
 6. ¿Considera que es necesario que su grupo de apoyo mejore las relaciones humanas en su trabajo?
Si ____ No ____
 7. ¿Considera que la productividad de su empresa puede elevarse mejorando las relaciones humanas?
Si ____ No ____
 8. ¿Cuál es la manera en que usted motiva a sus subordinados?
Dándoles un trato profesional ____ Aumentando las prestaciones ____
Mejorando su relación con ellos ____ Con incentivos económicos ____
 9. ¿Estaría usted dispuesto a apoyar un programa de capacitación en relaciones humanas para el personal de su gerencia?
Si ____ No ____
 10. ¿Si su respuesta es afirmativa, estaría usted dispuesto a apoyar dicho programa para que se realice dentro de los próximos 3 meses?
Si ____ No ____
-

ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPLEADOS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION
EN GENERAL EN UNA EMPRESA.
CUESTIONARIO I

1. ¿Considera usted que cuenta con los materiales y equipo técnico necesario para el desempeño de su trabajo?
Si ____ No ____
 2. ¿Conoce las ventajas y desventajas de los materiales y equipos que utiliza en su labor?
Si ____ No ____
 3. ¿Considera que el uso de materiales y equipo para la realización de su trabajo es sencillo?
Si ____ No ____
 4. ¿Cree usted contar con todos los conocimientos necesarios para el buen desempeño de su trabajo?
Si ____ No ____
 5. ¿Encuentra usted alguna dificultad con sus superiores o subalternos para la realización de su trabajo?
Si ____ No ____
 6. ¿Cómo considera el ambiente físico y humano en el que desarrolla su trabajo?
Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____
 7. ¿Siente usted encontrarse sometido a presiones de trabajo?
Si ____ No ____
 8. ¿Considera usted tener necesidad de mayor conocimiento o experiencia para realizar su trabajo en forma óptima?
Si ____ No ____
 9. ¿Le gustaría tomar algún curso para obtener mayores conocimientos en relación con su trabajo?
Si ____ No ____
 10. ¿Le gustaría tomar algún curso de superación personal?
Si ____ No ____
 11. ¿Le gustaría encontrarse ubicado en otro puesto?
Si ____ No ____
 12. Si la respuesta es afirmativa, diga el por qué.
-

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN DESARROLLO HUMANO EN UNA EMPRESA
CUESTIONARIO II

Envuelva en un círculo el número de la respuesta que se acerque a su situación actual.

- A. En líneas generales, incluso considerando los momentos difíciles, creo que mi trabajo es gratificante.
1. Estoy plenamente de acuerdo.
 2. De acuerdo.
 3. No es mi caso.
 4. Mi caso es el contrario.
- B. Como mi trabajo me gusta, no lo dejaría aunque pudiera permitírmelo.
1. Es cierto; no imagino mi vida sin mi trabajo.
 2. No, no dejaría de trabajar.
 3. Tendría que pensarlo bien antes de decidirme a dejar el trabajo.
 4. Si pudiera, dejaría mi trabajo ahora mismo.
- C. Mi actual posición laboral me permite aplicar casi todas mis potencialidades intelectuales y sociales y mi realización personal.
1. Me siento plenamente realizado en mi trabajo.
 2. Si, mi trabajo me ofrece muy buenas posibilidades.
 3. Mi caso no se parece a la feliz situación descrita.
 4. Mi trabajo me impide desarrollar mis capacidades.
- D. Trabajo con gran entusiasmo y nunca espero los fines de semana, ni los días festivos con impaciencia.
1. A veces me molesta interrumpir mi trabajo el viernes por la tarde.
 2. Sí, a veces espero los fines de semana con impaciencia.
 3. Pienso que debería instituirse la semana laboral de 4 días.
 4. Desde el lunes cuento los días que faltan para el fin de semana.
- E. Frente a los problemas que atiendo, mi trabajo me proporciona ingresos adecuados y suficientes.
1. Estoy más que satisfecho con mis ingresos.
 2. No me puedo quejar.
 3. Creo que debería ganar más.
 4. No me pagan ni la mitad de lo que merezco.
-

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN DESARROLLO HUMANO EN UNA EMPRESA
CUESTIONARIO II (Hoja 2)

- F. Si bien en mi trabajo el sueldo es importante, lo que más cuenta es la satisfacción personal.
1. Seguiría en el mismo trabajo, aun cuando ganara menos.
 2. Seguiría en el mismo trabajo sólo si ganara lo mismo.
 3. Debo ganar más, la satisfacción en mi trabajo es insuficiente.
 4. Trabajo aquí sólo porque tengo que sobrevivir.
- G. Una de las razones que me hacen disfrutar de mi trabajo es que cada día me da la posibilidad de mejorar.
1. Es cierto; mi trabajo siempre me interesa.
 2. Sí; mi trabajo es casi siempre nuevo y creativo.
 3. Mi trabajo es bastante monótono.
 4. No lo soporto, mi trabajo es una frustración.
- H. No soy partidario del ausentismo: sólo me quedo en casa cuando estoy verdaderamente enfermo y no me puedo mover.
1. Sólo faltaría al trabajo si amenazara la salud de los demás.
 2. No me gusta faltar al trabajo.
 3. Mi salud me interesa más que cualquier otra cosa.
 4. Con tal de evitar días de trabajo, contraería un buen catarro.
- I. Mi trabajo me ofrece la posibilidad de progresar. Todo depende de mí.
1. Haré una buena carrera porque me gusta hacerlo bastante bien.
 2. Si me dedico seriamente, puedo llegar a hacer carrera.
 3. Mi trabajo no me ofrece grandes posibilidades de hacer carrera.
 4. Tengo un empleo insignificante, sin posibilidades de progreso.
- J. Mis superiores aprecian mi trabajo y me consideran valioso.
1. Mis superiores no quieren ni pensar en la posibilidad de perderme.
 2. Me aprecian bastante y estoy contento porque valoran mi trabajo.
 3. Los "jefes" no siempre se dan cuenta de lo que valen los empleados.
 4. Por lo general, las personas que mandan no suelen ocuparse de mí.
- K. Tengo un buen puesto de trabajo, bien remunerado, que me ofrece grandes posibilidades de progreso; no tengo motivo para querer cambiarlo.
1. Me siento realizado y no cambiaría de trabajo por nada del mundo.
 2. Sí, tengo un buen puesto de trabajo y quiero conservarlo.
 3. Si tuviera una posibilidad, lo cambiaría.
 4. Aceptaría lo que fuera, con tal de cambiar de trabajo.
-

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN DESARROLLO HUMANO EN UNA EMPRESA
EVALUACION DEL CUESTIONARIO II

PUNTUACION Y EVALUACION.

MAYORIA DE RESPUESTAS 4. Tu situación en el terreno laboral es francamente negativa. No te sientes satisfecho y soportas a duras penas tu actividad. Esta circunstancia se refleja negativamente en las demás esferas de tu vida, haciendo que todo parezca más difícil. Incluso tus relaciones afectivas sufren las consecuencias de esta mala situación laboral. No es fácil remediarlo, pero recuerda que la causa de tu angustia es tu actividad, y no tu pareja ni tu familia.

MAYORIA DE RESPUESTAS 3: Tu trabajo no te satisface como querías. No siempre te sientes comprendido y a veces piensas que tus superiores no reconocen tu valía. Tampoco el aspecto financiero está suficientemente de acuerdo con tus exigencias. Debes esforzarte por determinar qué es lo que falla y tratar de resolverlo.

MAYORIA DE RESPUESTAS 2. Desarrollas con satisfacción tu trabajo y te sientes gratificado por el reconocimiento que recibes, ya sea en forma de remuneración o en lo relacionado con la valoración de tu profesión.

MAYORIA DE RESPUESTAS 1: Te interesas mucho por tu trabajo y le dedicas todas tus energías de forma muy positiva. Esta feliz circunstancia te permitirá mejorar tu posición y sentirte cada vez más integrado y apreciado.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN UNA EMPRESA
Cuestionario III

Marque con una cruz la respuesta que se acerque más a su situación actual.

- A. Mi experiencia en el trabajo me ha demostrado siempre que los superiores actúan con justicia, teniendo en cuenta todas las variables que deben considerar.
1. Puedo decir que siempre ha sido así, en lo que se refiere a mí personalmente, sin duda alguna.
 2. Sí, es así.
 3. No estoy del todo de acuerdo.
 4. No es verdad. Con frecuencia actúan de forma "política" y "desleal".
- B. Mis compañeros y mis colegas son personas de bien y tengo con ellos unas relaciones que se basan en la estima recíproca.
1. No sólo en la estima, sino en una verdadera amistad, y con frecuencia también nos vemos fuera del trabajo.
 2. Efectivamente, tengo buenas relaciones con todos;
 3. Como en cualquiera otra situación, en el trabajo me encuentro con personas con las que sólo tengo relaciones por educación.
 4. Hay muchas personas que considero que no deberían formar parte de mi ambiente de trabajo.
- C. Cuando tengo que hablar con mis compañeros de trabajo, me siento aceptado y tratado con estima y simpatía.
1. Sé que le soy muy simpático a todo el mundo y con frecuencia me invitan por mi "carga" de cordialidad.
 2. Sí, noto que me consideran un amigo.
 3. Siempre hay alguien que me trata con descortesía.
 4. ¡Imagínate, donde yo trabajo apenas nos saludamos!
- D. Considero que es muy importante trabajar en un ambiente tranquilo; siempre trato de ser amable con los demás.
1. Creo que en el mundo del trabajo debemos comportarnos con mayor humanidad y amistad.
 2. Estoy acostumbrado a ser cortés con todo el mundo. Por lo tanto, porqué no serlo también en el trabajo?
 3. No siempre me preocupo por los demás.
 4. Creo que cuando se trabaja hay que tener educación, aunque no es oportuno establecer otro tipo de relaciones que no sean las formales.
- E. Una relación positiva con los demás hace posible un cambio de experiencias, aunque sean estrictamente laborales, y permita enriquecer los conocimientos de cada individuo.
1. Estoy completamente de acuerdo: la relación con los demás siempre es fuente de aprendizaje.
 2. Sí, es algo que no hay que olvidar.
 3. No siempre es útil, a menudo no sirve de nada.
 4. No creo que valga la pena, a menos que se trate de relaciones con personas realmente estupendas.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EN RELACIONES HUMANAS EN UNA EMPRESA
Cuestionario III (Hoja 2)

- F. Quien se acerque a nuestro grupo no puede dejar de observar que la atmósfera de trabajo siempre es tranquila.
1. Si, siempre estamos alegres y bien dispuestos.
 2. Efectivamente, siempre hay una cierta serenidad.
 3. Entre nosotros a menudo hay un ambiente borrascoso.
 4. Considero que en el trabajo se debe ser serio y poco afable. Lo que se necesita es eficacia y profesionalidad.
- G. Mi trabajo no me desagrada, pero si pudiera cambiaría de lugar, porque existe poca comunicación entre compañeros.
4. Efectivamente, a mi alrededor hay demasiada gente con la que no me encuentro bien.
 3. No existe un ambiente digno de ser extrañado.
 2. Creo que, en general, no nos podemos quejar.
 1. Me encuentro muy bien con mis colegas, no tendría porqué buscar otros.
- H. El ambiente en el que trabajo no es perfecto, pero considero que es de los mejores que se pueden encontrar.
1. Sin duda, dado que la perfección no es cosa de los hombres.
 2. Si, nos encontramos bien.
 3. No me parece gran cosa.
 4. Hay demasiada gente poco adecuada.
- I. Las alegrías o las desgracias de los compañeros de trabajo siempre me afectan profundamente.
1. Si, porque somos amigos.
 2. Siempre me afectan.
 3. No me interesan demasiado.
 4. No creo que se interesen por las mías, porqué tendría que preocuparme de sus cosas?
- J. Antes de irme de vacaciones no veo el momento de marcharme, pero cuando se están acabando no me pongo de mal humor, porque volveré a ver a esos colegas míos tan simpáticos.
1. Nunca dejo de enviarles postales a todos.
 2. Si, es agradable volver a trabajar.
 3. Volver a trabajar no me atrae particularmente.
 4. Volver al trabajo puede pasar, pero volver a ver aquellas caras...
-

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN UNA EMPRESA
Evaluación Cuestionario III

EVALUACION.

MAYORIA DE RESPUESTAS 1: Estás perfectamente con tus compañeros de trabajo y las relaciones humanas son óptimas, bajo todos los puntos de vista. Se aprecian mutuamente; sus relaciones se caracterizan por la amistad, tienen una gran sensibilidad. Su actitud es más positiva que la de la media.

MAYORIA DE RESPUESTAS 2: Tienen buenas relaciones con todo el mundo, alimentadas por sentimientos amigables, viven las horas laborales en un clima de serenidad.

MAYORIA DE RESPUESTAS 3: No siempre la atmósfera del lugar de trabajo es la más positiva. Con frecuencia no son tan corteses y amables como podrían serlo. Sería bueno que, por lo menos en lo que a ustedes respecta, intenten ser un poco más amables.

MAYORIA DE RESPUESTAS 4: El ambiente humano en el que trabajan no parece el adecuado. A menudo se sienten marginados; puede que sea así en parte, pero depende quizá un poco de su actitud, demasiado fría y distante. Deben cambiar para que los demás les demuestren una actitud menos tensa... Para trabajar con mayor tranquilidad.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN RELACIONES HUMANAS EN UNA EMPRESA
EVALUACION GLOBAL DE LOS CUESTIONARIOS II y III.

MAYORIA DE RESPUESTAS NUMERO 1.

Su actitud frente al trabajo es más positiva que la del término medio.

En su actividad laboral han encontrado una fuente de gratificación y realización, también desde el punto de vista humano. Se sienten valorados, integrados, intelectualmente gratificados y plenamente conscientes de la importancia de su aportación al contexto en el que se actúa.

Sin embargo, es necesario considerar si esta afición al trabajo no va unida al deseo de huir de otras situaciones menos satisfactorias (por ejemplo en el hogar). Se debe cuidar que la "pasión" por el trabajo no impida otras actividades que son de utilidad para completar armoniosamente sus relaciones integrales.

MAYORIA DE RESPUESTAS NUMERO 2.

Su posición frente al trabajo es satisfactoria, ya que se vive la actividad de forma positiva y equilibrada. Consideran que es muy importante llevar a cabo una actividad gratificante, pero no el centro de interés de toda su vida, se ha dejado un espacio para otros intereses y afectos, y se intenta mantener la armonía.

MAYORIA DE RESPUESTAS NUMERO 3.

La actitud con respecto al trabajo no es del todo positiva, se considera al trabajo como algo de lo que se debe desconfiar, no proporciona seguridad y siempre se está a la defensiva.

La sensación de insuficiente gratificación repercute en otras esferas de su vida de manera negativa, impidiendo apreciar plenamente cuanto ofrece la vida. Se debe ser más objetivo frente a las situaciones e intentar cambiarla. Sólo el individuo puede cambiar las situaciones negativas por otras positivas.

MAYORIA DE RESPUESTAS NUMERO 4.

La situación laboral para estas respuestas indica que el individuo siente que el mundo es la causa de continuos conflictos, tensión y sensación de frustración. Con frecuencia se sienten inadaptados y pesimistas, incapaces de dejar de pensar en el trabajo cuando están alejados de él.

Frecuentemente se sienten solos, tanto cuando están trabajando, como cuando están en medio del grupo del que forman parte. Esta sensación de ansiedad se refleja también en el resto de su vida. Procure olvidar el trabajo hasta el día siguiente. Negar los problemas no sirve para resolverlos.

Se sugiere repasar sus respuestas y tratar de descubrir de dónde proviene la insatisfacción, el poco esfuerzo y el rechazo. ¿Se refiere más al trabajo en sí mismo o al ambiente en que este se desenvuelve? ¿Cuáles son los aspectos más negativos? ¿Sería posible cambiarlos por lo menos un poco? ¿Son objetivos sus juicios? ¿Verdaderamente todo es tan negativo?

¿Sería posible intentar ser afable con los demás y mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo? ¿Será que por principio se inclina al descontento y a criticarlo todo? Si al valorar los pros y los contras no encuentra ninguna salida, ver la posibilidad de encontrar alguna otra ocupación para resolver un problema que le está condicionando adversamente toda la vida.

DATOS GENERALES DE LOS PARTICIPANTES AL PROGRAMA DE CAPACITACION EN
RELACIONES HUMANAS

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Lugar de nacimiento: _____

Domicilio: _____

_____ Teléfono _____

Grado máximo de escolaridad: _____

Ocupacion u oficio: _____

Departamento en que trabaja _____

=====
 CONCENTRACION DE LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL EN LA EMPRESA
 =====

JEFES QUE EVALUAN :		J1				J2				J3			
EMPLEADOS QUE SON EVALUADOS:		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
C O N D U C T A S:													
Puntualidad y asistencia:	C1												
Disciplina	C2												
Responsabilidad	C3												
Calidad de trabajo	C4												
Trabajo en equipo	C5												
Cooperación	C6												
Iniciativa	C7												
Conocimiento del trabajo:	C8												
Comunicación	C9												
Liderazgo	C10												
Don de mando	C11												
Toma de decisiones	C12												

PERSONAS QUE EVALUAN :		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
JEFES QUE SON EVALUADOS:		J1				J2				J3			
Comunicación	C9												
Liderazgo	C10												
Don de mando	C11												
Toma de decisiones	C12												

INSTRUCCIONES: Tomando como base la Tabla que contiene LAS ESCALAS PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL, que se anexa, la persona que evalúa (Jefe o empleado) pondrá en esta Tabla un número para cada una de las conductas indicadas.

Para entender mejor la forma en que se debe llenar esta Tabla, los evaluadores deberán consultar previamente el texto intitulado CONCEPTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACION DE LA CONDUCTA LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

En una hoja por separado indique el número de clave que corresponde a la persona, junto con su nombre.

Como se puede notar, cuando los jefes evalúan a los empleados, deberán utilizar el cuadro superior; mientras que cuando los empleados evalúan a los jefes respecto de su conducta laboral, deberán emplear el cuadro inferior.

!BIENVENIDA AL CURSO: RELACIONES HUMANAS!

El objetivo de este curso es proporcionar un conocimiento útil, respecto a los diversos medios de que actualmente puede disponer el hombre para establecer buenas relaciones con sus semejantes.

El hombre no puede concebirse como una entidad aislada, se encuentra integrado dentro de un contexto social en el cual tiene que desenvolverse, para satisfacer sus necesidades tanto de orden material como social. Y solamente, lo podrá conseguir si encuentra las fórmulas de convivencia que sean aceptadas por todos.

Es necesario adentrarse en el conocimiento de las causas que, constantemente, están produciendo situaciones que con mucha frecuencia se traducen en fuertes desequilibrios en los mecanismos sociales y culturales que afectan, en una u otra forma, a todos los grupos humanos.

Por lo que, las Relaciones Humanas constituyen el vínculo insustituible que permite al hombre mantener vigente el principio de solidaridad que lo lleva a la consecución de todas las metas comunes a la humanidad. De manera tal, que la observancia de todos estos conocimientos hace posible la existencia de una vida más digna de ser vivida.

Atentamente.

Psic. Margarita Fonseca A.
Psic. Maricarmen de Nova O.

Responsables del CURSO.

INTRODUCCION AL PROGRAMA DE CAPACITACION

CONVOCATORIA AL PROGRAMA.

Se envió una invitación a cada uno de los 12 participantes con información clara y oportuna con lugar, horario, nombre del programa con los objetivos brevemente explicados.

A) INAUGURACION DEL PROGRAMA.

El Gerente General de la Empresa el Gerente de Sistemas presentaron a las coordinadoras del programa (autoras de esta Tesis) ante los integrantes del grupo.

B) INTRODUCCION AL PROGRAMA DE CAPACITACION

Como primer paso se dió una conferencia introductoria haciendo un esbozo de la importancia de las relaciones humanas, de lo que significa el progreso integral del hombre, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina y la capacidad de adquirir una serie de habilidades para el desarrollo del individuo.

Se mencionó que una de las funciones del campo de trabajo de los psicólogos es la de trabajar con problemas de personal, de capacitación y de relaciones humanas.

C) ESTABLECIMIENTO DE LAS REGLAS DEL JUEGO.

Con el objeto de que el programa se realizara de la manera más eficiente se establecieron las siguientes reglas que funcionarían a lo largo de todas las sesiones del programa de capacitación:

1. Poner atención a quien habla.
 2. Respetar las opiniones de los demás.
 3. Seguir las instrucciones dadas a lo largo del programa.
 4. Aclarar todas las dudas que puedan surgir.
 5. Tomar turno para hablar, pidiendo la palabra levantando una mano.
 6. Hablarse de tú, para establecer la confianza necesaria para el buen desarrollo del programa.
 7. Compartir las experiencias adquiridas en el curso con el resto del grupo.
-

SESION 1	SESION 2
<p>Presentación de las Coordinadoras del curso. Perspectivas del curso. Comentarios Exposición: Técnica de Relajamiento. La Historia de las Relac. Human. Formato: Expectativas del curso. Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>	<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Carácter social de la vida humana Vivir es convivir Dinámica: Presentación de los Participantes Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>
SESION 3	SESION 4
<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Carácter social de la vida humana Vivir es convivir Dinámica: Necesidad y Dificultad de las Relaciones Humanas Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>	<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Carácter social de la vida humana Vivir es convivir Dinámica: Problemas en las Rela ciones humanas en el trabajo Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>
SESION 5	SESION 6
<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Identificación Relación Humana Primaria y Secundaria Dinámica: Dándose a conocer y y conociendo a los demás Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>	<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Identificación Relación Humana Primaria y Secundaria Dinámica: Como aprovechamos nuestro tiempo Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>
SESION 7	SESION 8
<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Identificación Relación Humana Primaria y Secundaria Dinámica: Confrontación de lo que nos gusta y lo que no. Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>	<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Sensibilización: Ante personas u objetos Dinámica: Diferenciando el trato a seres humanos y a cosas Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>
SESION 9	SESION 10
<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Haciendo crecer nuestra autoestima. Dinámica: Reconociendo nuestras cualidades. Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>	<p>Asistencia. Tarea Comentarios sobre la tarea Exposición: Valoración apropiada de los demás. Dinámica: Reconociendo los méritos de los demás integrantes del grupo. Técnica de Relajamiento Físico Comentarios</p>

TEMA: RELACIONES HUMANAS - RELAJAMIENTO FISICO		SESION 1	2:30 Hrs.
SUBTEMA	ACTIVIDADES		TIEMPO
RELAJAMIENTO FISICO			
Presentación de los coordinadores	Al inicio de la sesión el Gerente de la Empresa presentará a los coordinadores del curso ante el grupo		17:00
	Enseguida cada una de los coordinadores se presentará al grupo de una manera cordial, sonriente y entusiasta.		
	A continuación, los coordinadores pedirán a los participantes que expongan sus expectativas sobre el curso. Técnica: PARTICIPACION INDIVIDUAL.		17:15
La historia de las Relaciones Humanas	Los coordinadores del curso explicarán brevemente a los participantes qué son las relaciones humanas y su importancia. Técnica: EXPOSITIVA.		17:30
Esbozo del Control Mental y el Relajamiento Físico	Enseguida se dará una charla que esboce el tema de Control Mental, haciendo énfasis en el Relajamiento Físico. Técnica: Expositiva		17:40
Exhibición de Video	Se exhibirá una cinta de video sobre LA TENSION para exponerle al participante como producen tensión las actividades cotidianas y que hacer para eliminarla. Recurso Didáctico: Video TENSION.		17:50
Discusión del Video	Los coordinadores pedirán a los participantes sus comentarios y conclusiones acerca del video.		18:05
Receso	Se invitará a los participantes a tomar una bebida refrescante.		18:20
Relajación Física	Aplicación de la técnica de relajamiento. Técnica: RELAJAMIENTO FISICO.		18:35
Importancia de la Relajación Física	El expositor hablará de la importancia de la relajación física y cómo gracias a ésta se elimina la tensión y angustia del individuo; así como sus necesidades por alcanzar niveles más elevados del pensamiento y para interactuar con los demás, libre de tensiones que obstaculicen sus relaciones humanas, así como sus necesidades de autorrealización; guiándolos hacia el desarrollo integral. Técnica: EXPOSITIVA- PARTICIPATIVA.		19:00
Relato	El expositor narrará cómo en el antiguo oriente ya se hacía uso de la técnica de relajación hace miles de años. Técnica: EXPOSITIVA.		
Premiación	Los coordinadores darán reforzamiento social a los participantes más activos y motivarán a los demás a participar más activamente.		19:25

LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.**Módulo I. GRUPO DE DINAMICAS 1.**

OBJETIVOS.

El objetivo de esta dinámica es el de que los participantes se concienticen a fondo del carácter social de la vida humana; de que vivir es convivir.

Que queden motivados a emprender con empeño la tarea de analizar sus propias relaciones y que relacionen el tema de este curso con el tema sobre administración y relaciones humanas.

SUBGRUPOS: Trabajo individual.

TIEMPO REQ: No más de dos horas.

MATERIALES: Hojas y lápices.

DINAMICA 1. Autopresentación de los participantes.

- 1) Los participantes se colocan en círculos, se presentan a sí mismos uno por uno. Dicen, además del nombre, su estado civil y trabajo actual.

DINAMICA 2. Necesidad y dificultad de las relaciones humanas.

- 1) Los participantes elaboran una lista de los factores que en el momento actual hacen a) más necesarias y b) más difíciles las relaciones humanas.
- 2) Expresan oralmente y por escrito las expectativas con respecto al seminario.
- 3) Definen los objetivos con respecto al seminario, después de intercambiar opiniones con uno o varios compañeros.

DINAMICA 3. Problemas en las relaciones humanas en el trabajo.

- 1) Discutir: "cuáles son los principales problemas de las relaciones humanas en mi medio".
- 2) "Los problemas de las relaciones humanas en nuestro trabajo". ¿Qué repercusiones psicológicas registramos ante dichos problemas?

Falta página

N° 85

DINAMICA 6. Confrontación de lo que nos gusta y lo que nos disgusta.

- 1) En pequeños grupos, del tamaño indicado inicialmente, no más de cuatro personas, expresar cada uno las tres cosas que más le gustan y las tres que más le disgustan
- 2) Hacer listas de las personas con las que se llevan relaciones primarias satisfactorias.
- 3) En parejas, señalar algunas relaciones secundarias que desearían convertir en primarias. Discutir estrategias al respecto.

LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.
Módulo I. GRUPO DE DINAMICAS 3.

OBJETIVOS:

El objetivo de esta dinámica es que los participantes se sensibilicen ante la presencia de todo lo que les rodea, sean éstas objetos físicos o personas.

Metas de los coordinadores: Observar cómo los participantes del grupo trabajan y responden ante las personas y "las cosas". Cómo se actúa cuando les corresponde representar a una persona y la diferencia que se puede apreciar cuando representan una "cosa". Aunado a ello, percatarnos de la resistencia al cambio, tanto como a la autoridad.

La habilidad de poder ver la humanidad y la individualidad en otros (personas), es la actitud básica que se requiere para relacionarse con otros de forma amable y cordial. La gente te responderá positivamente si has desarrollado esta característica.

Si no ofreces esto en todas las relaciones interpersonales, tus actitudes tenderán a hacerse más cínicas, críticas e indiferentes. Se te hará más difícil separar las personas de las cosas.

SUBGRUPOS:	El grupo total, divididos en pares.
TIEMPO REQ:	Total dos horas; 30 minutos para que la mitad del grupo actúe un papel y otros 30 minutos para que represente el otro. La hora restante para las preguntas.
MATERIALES	Etiquetas con los nombres de "PERSONA" y "COSA", marcadores, papel y lápiz, seguros o clips. Cronómetro.

DINAMICA 7. Diferenciando el tratamiento a seres humanos y cosas.

- 1) El instructor indicará que cada participante tenga el número 1 o el número 2, buscando que sea el 50% de cada uno. Los que tengan el número 1 serán personas. Los que tengan el número 2 serán cosas (éstos no son personas).

A esos que no son personas se les llamará "cosa" y a las que son personas se les llamará señor, señora o señorita, según corresponda.

- 2) Las personas deben ser tratadas con mucho respeto y consideración. Sólo interés genuino se les debe enseñar durante sus opiniones y conversaciones.
- 3) Los que son "cosas" pueden ser ignorados, decirles que se callen, pueden ser interrumpidos. Se puede mirarlos con curiosidad y tratarlos con indiferencia, porque no son personas, no tienen sentimientos.
- 4) Las personas pueden sonreír con las cosas y pueden sonreír con ellas, como si fueran el perro, el gato. Pero eso es todo.
- 5) Las cosas no deben tocar a las personas o acercarse a ellas, tampoco las deben interrumpir. Si lo hicieran estas cosas deberán salir del recinto por tres minutos.
- 6) Las personas nunca deben pedir opiniones de las cosas, sobre todo, las opiniones de las cosas son insignificantes. ¿para qué preocuparnos?
- 7) Si una cosa quiere dar su opinión y es diferente a la de una persona, las cosas pueden ser puestas en su lugar. A estas cosas se les debe callar y hacer que obedezcan.
- 8) Las cosas pueden hablar pero las personas no deben poner mucha atención, porque las cosas no tienen nivel intelectual como las personas.
- 9) Después del tiempo estipulado, se invertirán los papeles, 1 será 2 y 2, será 1. Se les notificará cuando cambien la etiqueta.
- 10) Después de haber manifestado cada participante de cómo se sintió actuando como persona y como cosa, se les solicitará discutir las actitudes de persona y cómo afecta su trato con:
 - a) empleados; a los que tu podrías supervisar o de los que fueras compañero,
- 9) Por último, responden estas dos preguntas:
 - a) Hasta qué grado tienes con los demás la actitud de tratar con PERSONAS o COSAS en tu trabajo?
 - b) Al realizar la dinámica sentiste el impulso a cambiar tus actitudes hacia otros, o la forma como los tratas?

LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.

Módulo I. GRUPO DE DINAMICAS 4.

OBJETIVOS:

El objetivo de esta dinámica es que los participantes aprendan lo necesario que es para las relaciones humanas el que las personas se valoricen a sí mismas, se sientan valorizadas y sean capaces de valorizar a los demás.

Asimismo, que aprendan el "arte" de la autoestima y de la mutua estima, además de que adquieran el hábito de estas formas de estima.

SUBGRUPOS: a) De cuatro o cinco participantes, b) Pares.

TIEMPO REQ: Una hora treinta minutos máximo.

MATERIALES: Papel y lápiz, cartoncillo y crayones.

DINAMICA 8. Reconociendo los méritos y cualidades de los demás.

- 1) El instructor solicita que cada uno de los miembros del grupo escriban su autobiografía (sin fechas), usando entre 40 y 45 palabras. Al término, leerla en grupos de cuatro o cinco integrantes o en dos subgrupos.
- 2) Sentarse en círculos, todo el grupo. Cada uno piense y escriba una cosa que le guste de cada uno de los del grupo o subgrupo. Luego expresarlo en forma sencilla, hasta que TODOS hayan pasado.

DINAMICA 9. Aprovechando las cualidades de los integrantes de nuestro equipo

- 3) Meditar tres minutos sobre todos los puntos fuertes que considere tenga usted mismo y los que considere tengan cada uno de sus compañeros en el campo de las relaciones interpersonales.

Un punto fuerte es cualquier habilidad, cualidad, conocimiento o rasgo de carácter positivo, por ejemplo, la fuerza, claridad, fluidez y habilidad para convencer o la energía, tolerancia y habilidad para escuchar.

Cuando el instructor lo juzgue oportuno, debe invitar a un voluntario a que inicie la ronda: durante un minuto completo expondrá al grupo todos los puntos fuertes que se le hayan ocurrido respecto a sí mismo.

Aquí debe hablar únicamente de lo positivo. Después, otros miembros del grupo le dirán los puntos fuertes que piensen que él tiene y que no mencionó.

Luego los demás hacen lo mismo. Cada una de las presentaciones dura aproximadamente un minuto, los comentarios deben ser también breves.

DINAMICA 10. La fragilidad emocional del ser humano.

Grupos de cuatro personas, deberán diseñar un cartel titulado: "Seres humanos. Manéjese con cuidado" y añadirán los dibujos que consideren que representan la fragilidad emocional de los seres humanos en el trabajo.

Los representantes de cada grupo explicarán el significado de sus dibujos, ayudados en su explicación por los miembros de su grupo.

Otro representante de cada grupo, también ayudado por sus compañeros, indicarán cómo piensa que debe tratarse a los demás para no crear problemas originados en la fragilidad de sus compañeros en su trabajo.

Otro representante más, sugerirá métodos y maneras de fortalecer su carácter para no ser tan frágil emocionalmente.

DINAMICA 11. De quién espero un trato amigable.

Cada uno de los participantes meditará y escribirá brevemente sobre las siguientes preguntas y luego hará sus comentarios sobre lo que haya escrito acerca de cada una de ellas.

De quién espero y anhelo un trato amigable?
¿Qué pienso hacer respecto a ello?

Quién espera la renovación de nuestra antigua amistad? ¿Que lo impide? Pienso hacer algo al respecto?

He sido capaz de cambiar algún enemigo en amigo? ¿Cuándo?,
Cómo?, con qué resultados?

LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.

Módulo I. GRUPO DE DINAMICAS 5.

OBJETIVOS:

El objetivo de este grupo de dinámicas es que los participantes sepan identificar la importancia de la comunicación y de la cooperación para lograr objetivos comunes al grupo o a la institución en la que participan.

Metas de los coordinadores: Observar cómo los participantes del grupo practican la comunicación efectiva. Detectar la cohesión grupal.

- SUBGRUPOS:** Se forman cuatro equipos de trabajo.
TIEMPO REQ: No más de dos horas de duración.
MATERIALES: Letras del alfabeto de cartón, para formar los nombres señalados, hojas y lápices.

DINAMICA 12. La comunicación y la cooperación para el logro de un fin común.

- 1) El grupo total representa un consorcio empresarial, el cual se divide en 4 equipos, cada uno de ellos representa una filial a miles de kilómetros de las otras.

A cada uno de los equipos formados se le identifica con un color, por ejemplo: amarillo, negro, azul, rojo y verde.

- 2) La corporación tiene que realizar 10 proyectos, que se representarán por los nombres: Norma, Pedro, Irene, Isabel, Ramón, Manuel, María, Margarita, Jesús y Carmen.

El objetivo de todos los equipos es lograr una comunicación eficiente y cooperar de la mejor manera posible para que el conjunto de los diez proyectos se realice al menor costo posible.

- 3) A cada equipo se le proporcionan unos recursos materiales para la realización de los proyectos. Los recursos están representados por las letras contenidas en los sobres con que se les dota al iniciarse el ejercicio.

4) Para la ejecución de los proyectos, los nombres deberán completarse con las letras de la dotación original o con las obtenidas por las transacciones con las demás unidades de la corporación.

5) Las filiales podrán comprarle o venderle recursos a cualquier otra. Los precios para las operaciones de compra y venta serán por cada unidad de recurso:

200 puntos de CARGO por cada unidad (letra) que se COMPRE.

100 puntos de ABONO por cada unidad (letra) que se VENDA.

3) La comunicación entre las filiales tendrá un COSTO por hoja de mensaje:

20 puntos por cada hoja que envíe el equipo EMISOR.

10 puntos por cada hoja que reciba el equipo RECEPTOR.

6) Como representación del costo fijo de la operación de la corporación, se considerará:

10 puntos de CARGO por cada minuto de duración de la DINAMICA, que no se dará por terminada hasta que se hayan formado los diez proyectos objeto de la tarea.

7) Para la compra-venta, la única posibilidad de comunicación entre las filiales es mediante mensajes escritos. Está prohibida la comunicación verbal.

El correo estará a cargo de uno de los integrantes de cada equipo.

8) No se pone ningún límite al número de mensajes que puede emitir un equipo, y los destinatarios ESTAN OBLIGADOS a recibir la correspondencia que les envíen.

9) El contenido y extensión de los mensajes no está sujeto a limitaciones, puede pedirse o proporcionarse: información, recursos, instrucciones, quejas, disculpas.

6) Cada operación será voluntaria y podrá incluir más de una unidad de recurso.

7) Cada equipo tiene la libertad de adoptar los sistemas de registros de costos y de información que estime convenientes.

8) Cualquier infracción a las reglas de juego será penalizada por el conductor conforme a la infracción.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS INSTRUCTORES DEL CURSO DE RELACIONES HUMANAS POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES

A continuación se le hacen una serie de preguntas. Conteste por favor lo más veraz posible.

1. ¿Cómo catalogaría usted el curso que le fue impartido?
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____
2. ¿Qué opina usted acerca de la exposición de los conductores?
Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____
3. ¿Cómo sintió el desenvolvimiento por parte de los instructores?
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____
4. ¿Qué le pareció el tipo de materiales que usaron durante el Curso?
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____
5. ¿Cree usted que la presentación de los instructores fue?
Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

Observaciones: _____

 EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION EN EL AREA DE RELACIONES HUMANAS.

INSTRUCCIONES. Por favor marca la opción que indica mejor su opinión.

1. INTERES Y CONTENIDO DEL CURSO. Valió mucho la pena tomarlo.
 Lo suficiente Fue una pérdida de tiempo.
2. BALANCE TEORIA Y PRACTICA. Buen balance de teoría y práctica.
 Insuficiente teoría Insuficiente práctica.
3. MANEJO DEL CURSO. En general el curso fué Muy Bien manejado.
 Bien Regular
4. BALANCE CONFERENCIA Y DISCUSION. Tuvo un buen balance de ambas
 Demasiada conferencia Demasiada discusión
5. MODERADORES DE LAS DISCUSIONES. Estuvieron bastante equilibrados
 Demasiado académicos Demasiado de los negocios
6. LAS AYUDAS VISULES. Hubo un buen uso de ellas en el curso.
 Abuso del pizarrón. Insuficientes ayudas visuales.
7. APLICACION DEL CURSO: Considero que la tendrá en mi trabajo.
 Solo en parte No es aplicable
9. DURACION DEL CURSO. La duración del Curso fué apropiada
 Insuficiente Excesiva.
8. VALOR DEL CURSO. Asistiría gustoso a otro curso similar
 Tal vez asistiría No asistiría
9. RECOMENDACIONES. Menciona una sugerencia para mejorar el curso:
-
10. MERITOS DE CURSO. Cita tu mayor satisfacción derivada del Curso:
-