

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

2
20

LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES
INTERPERSONALES COMO DETERMINANTES
DEL PROCESO DE CAPACITACION
DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACION
FORMAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARTIN ANDRES CONTRERAS GOMEZ

México, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

D E D I C A T O R I A S

A MI PADRE:

Que en vida no pudo ver la culminación de una de mis grandes metas, nuevamente gracias por tu apoyo y todos aquellos consejos tan oportunos que me brindaste.

Nuestros seres queridos nunca mueren porque siempre se encuentran latentes sus recuerdos dentro de nuestro corazón por todo lo bello que compartimos y por lo que aprendimos de ellos.

A MI MADRE:

Por su incansable motivación e impulso para ser cada día mejor.

A MIS HERMANOS:

Por compartir todos esos momentos importantes de mi vida.

A MIS SOBRINOS:

Los futuros profesionistas de la familia espero sea un ejemplo a seguir para cada uno de ustedes.

AL C.P. ENRIQUE PAZ ZAVALA:

Gracias a tu objetividad y por afrontar el compromiso de educar y formar con la verdad haciendo de ésto un verdadero apoyo a la titulación.

AL L.A. RICARDO DANIEL REYES PIMENTEL:

Por tu comprensión, apoyo y experiencia transmitida dentro y fuera del salón de clases llevando consigo la culminación de la presente investigación.

AL PSIC. JORGE ANGUIANO PENA:

Por esos gratos y amargos momentos que compartimos dentro del seminario de apoyo a la titulación en el cuál además de conocer la metodología de esta investigación, pude darme cuenta de los verdaderos valores de las personas y la importancia de la objetividad de las mismas.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE TRABAJO:

LIC. GUSTAVO EDUARDO OJEDA GONZALEZ

LIC. ANA JULIA SANCHEZ MACIAS

C.P. SAMUEL BLANCO PLATA

Gracias por creer en mi y brindarme su apoyo, amistad, confianza ante cualquier situación, así como el darme la oportunidad de dejarme pertenecer a su equipo de trabajo.

A LA ULA:

Por que en esta universidad fué posible mi formación personal y profesional de lo cuál me siento orgulloso de pertenecer a ella.

INDICE DE CONTENIDO

C O N T E N I D O

INTRODUCCION.....	A
CAPITULO 1 : ADMINISTRACION.....	1
1.1 - Antecedentes.....	3
1.2 - Definiciones.....	4
1.3 - El Proceso Administrativo.....	6
1.3.1 - Importancia y Concepto...	7
1.3.2 - Etapas.....	7
1.3.2.1 - Planeación.....	9
1.3.2.2 - Organización...	10
1.3.2.3 - Dirección.....	12
1.3.2.4 - Control.....	14
1.3.3 - Aplicación.....	15
CAPITULO 2 : LA ADMINISTRACION, LA ORGANIZACION COMERCIAL Y EL PROCESO DE CAPACITA- CION.....	19
2.1 - ¿Que es una organización?.....	22
2.2 - Tipos, características y funcio- nes.....	24

2.3 - Areas que integran una organizaci3n comercial y funciones que desempeñan dentro de esta.....	26
2.3.1 - Departamentos que integran cada 3rea de una organizaci3n comercial.....	32
2.4 - La organizaci3n formal y la capacitaci3n.....	34
2.4.1 - Antecedentes de la capacitaci3n.....	35
2.4.2 - Concepto de capacitaci3n de personal.....	40
2.4.3 - Tipos de capacitaci3n....	41
2.4.4 - Importancia en la administraci3n de recursos humanos.....	46
2.4.5 - La capacitaci3n y las 3reas de la administraci3n.....	47

CAPITULO 3 : EL GRUPO, LA INTERACCION Y LA INTERRELACION.....	51
---	----

3.1 - Defini3n de grupo.....	53
3.2 - El entorno del grupo.....	55

3.2.1 - Factores extrínsecos e intrínsecos del grupo.....	57
3.3 - Definición de rol.....	60
2.3.1 - Clasificación de los roles.....	61
3.4 - Características sociales del ser humano en grupo.....	64
3.5 - Características psicológicas del ser humano en grupo.....	66
3.5.1 - El ser humano y la motivación.....	70
3.6 - La interacción y la interrelación en el proceso grupal.....	72
3.7 - Características dinámicas del grupo.....	76
3.7.1 - Elementos dinámicos del grupo.....	81

CAPITULO 4 : EL PROCESO DE INTERACCION E INTERRELACION EN LA ECUACION PERSONAL..... 87

4.1 - Formas de sociabilidad del individuo en grupo.....	89
4.2 - Las estructuras y el control social.....	90

4.3 - La mentalidad colectiva como problema.....	91
4.4 - La formación de caracteres y creencias colectivas.....	92
4.5 - Las interrelaciones grupales.....	93
4.6 - Taxonomía de Bales.....	95
4.7 - El rol del individuo.....	98
4.7.1 - La frustración.....	101
a) Factores que se relacionan con la intensidad de la frustración.....	102
b) Reacciones a la frustración.....	104
4.8 - Conflictos y tipos de conflictos.....	108
4.9 - Las emociones y diferencias existentes entre estas y los motivos biosociales.....	109
4.10 - Los miedos universales y básicos como factores que promueven el acercamiento a la tarea y/o el conocimiento de la tarea.....	112

CAPITULO 5 : ESTUDIO CASO..... 119

5.1 - Universo y tipo de muestreo.....	122
5.2 - Características y selección de la muestra.....	123
5.3 - Tipo de diseño implementado.....	125
5.4 - Información pretest.....	131
5.4.1 - Aspectos que considero importantes de las seis mediciones (pretest).....	169
5.4.2 - Acontecimientos repetitivos de los aspectos que considero importantes de las seis mediciones.....	176
5.4.3 - Gráficas pretest.....	177
5.4.4 - Gráficas referentes a las diferencias existentes entre lo estimado y lo real de los cursos de capacitación en el periodo de Enero a Junio de 1993.....	182
5.5 - Postest.....	197
5.5.1 - Cuestionario (formato)...	198
5.5.2 - Cuantificación postest...	205

a) Cédula de cuantificación	206
b) Cuadros de interpretación de las preguntas que miden la hipótesis central, hipótesis nula, pregunta diagnóstico 1 (H.C.), pregunta diagnóstico 2 (H.N).....	209
c) Gráficas descriptivas de las preguntas abiertas.....	213
5.5.3 - Conclusiones caso práctico.....	227
CONCLUSIONES.....	I
SUGERENCIAS.....	XXVII
APENDICE A - CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	XXXI
APENDICE B - ANTEPROYECTO DE TESIS.....	XLV
APENDICE C - GLOSARIO DE TERMINOS.....	LIX
APENDICE D - CEDULAS DE CUANTIFICACION Y CUADROS DESCRIPTIVOS POR PREGUNTA.....	LXXIII

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... CXXI

INDICE DE FIGURAS..... CXXIX

INTRODUCCION

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

La realización de la presente investigación tiene la finalidad de demostrar que la Administración y las Relaciones Interpersonales son determinantes del Proceso de Capacitación de personal en una Organización Formal, de lo anterior surge la importancia de dar a conocer aquella serie de factores de carácter interpersonal que determinan alteraciones en el Proceso Administrativo y de Capacitación, por lo tanto se establecen parámetros que permiten mostrar y resolver estos factores en beneficio de la Organización Formal y del trabajador que labora en la misma, se establece el funcionamiento y lugar de la Administración en la solución de conflictos generados por las Relaciones Interpersonales - Organización Formal, así como el lugar de la misma en la toma de decisiones sobre quién y para quién se necesita el Proceso de Capacitación. Comprueba lo siguiente: a) Que la implementación del Proceso Administrativo en la Organización Interpersonal favorece el discernimiento del Proceso de Capacitación, por lo tanto existe mayor superación personal del trabajador, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo en la Organización Interpersonal mayor discernimiento en el

Proceso de Capacitación con mayor superación personal del trabajador.

b) Si en la Relación Interpersonal existen elementos socioafectivos que organizan la aplicación del Proceso Administrativo y esto decreta el Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador es considerado enajenado en el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor predominio de los elementos socioafectivos que existen en las Relaciones Interpersonales mayor organización de la aplicación del Proceso Administrativo en decremento del Proceso de Capacitación y mayor enajenación en el Proceso de Capacitación.

c) La implementación del Proceso Administrativo permite equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador tiende a transformar su modo de vida mediante el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo mayor equilibrio en el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación con mayor posibilidad de transformación en el modo de vida del trabajador mediante el Proceso de Capacitación.

d) Hipótesis Central que es: La implementación del Proceso Administrativo permite equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador tiende a transformar su modo de vida mediante el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo mayor equilibrio en el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación con mayor posibilidad de transformación en el modo de vida del trabajador mediante el Proceso de Capacitación.

Disprobándose la Hipótesis Nula.

Se establece el alcance del Proceso Administrativo como herramienta que permite objetivar el Proceso de Capacitación en cuanto a quién y para quién se implemente, así como las condiciones de conocimiento que permitan equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la interrelación trabajador - organización formal y en base a lo anterior se aumenta la eficiencia del trabajador en el Proceso de Capacitación.

El objeto de estudio que se maneja es conceptual simple y conceptual complejo.

Los metodos utilizados fueron: 1.- Deductivo 2.- Analítico 3.- Sintético 4.- Inductivo

Las técnicas de recopilación que maneje fueron: Análisis de contenido, Elaboración de fichas documentales - trabajo, Elaboración de cuestionario, Aplicación de la taxonomía de bales, Análisis e interpretación de actitudes, Técnica de planeación y aplicación de capacitación, Proceso administrativo.

La ubicación temporal fué de Marzo de 1993, a Enero de 1994.

La ubicación espacial.- Organización "X" S.A. de C.V., Biblioteca de la Universidad Latinoamericana ubicada en Gabriel Mancera 1402. Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México ubicada en Ciudad Universitaria. Biblioteca de la facultad de Psicología ubicada en Ciudad Universitaria.

En esta investigación se considera como elementos fundamentales para la misma: El Proceso Administrativo, Las Relaciones Interpersonales, El Proceso de Capacitación, aquí se considera que la investigación toma como líneas rectoras, el conocimiento de la Administración dentro de la iniciativa privada - organización comercial y el Área de Personal, por lo cuál me limité a este enfoque.

Las limitaciones de la investigación en cuanto a su desarrollo real en la información de la recopilación y procesamiento de datos fué: se presentaron dificultades en la recopilación de información dentro de la organización, la desigual cooperación de los encuestados para revelar información que me fué de utilidad para el desarrollo de la misma, falta de información en cuanto a la utilización de programas computacionales para el desarrollo de la investigación y problemas de alguna manera de tipo personal.

Ahora bien, para iniciar y conociendo a lo que se llegará a realizar en esta tesis, pasaré al desarrollo formal de la presente investigación, la cuál consta de cuatro capítulos teóricos y uno práctico, esperando que sepan apreciar y criticar el esfuerzo dedicado en la misma.

CAPITULO 1 : ADMINISTRACION

Dentro de este capítulo daré a conocer los orígenes y causas por las cuales la Administración llegó a convertirse en el elemento fundamental para cualquier actividad que el ser humano desarrolle ya sea dentro de una sociedad o medio ambiente que le rodee, además indicaré algunas definiciones u opiniones de importantes estudiosos de la materia para posteriormente dar una definición propia, con la cuál me identifiqué y considero la más adecuada para los fines de la presente investigación.

1.1 - Antecedentes

La Administración como actividad humana se remonta a los orígenes del hombre; la conjugación de esfuerzos y propósitos, como antecedentes remotos a la actividad administrativa surge en el ser humano, cuando este se percató de que sólo la cooperación y el trabajo coordinado con sus semejantes le permitirán desenvolverse en un medio hostil. Este espíritu cooperativo, en su forma elemental se inicia con la agrupación de varios individuos para la caza de animales o la protección contra los ataques de otras especies, este siguió un proceso evolutivo en las diferentes etapas históricas de la humanidad y ha estado presente en las grandes agrupaciones sociales.

Aún cuando la Administración es tan antigua como la civilización, sólo a últimas fechas se ha reconocido que requiere de un estudio sistemático.

De esto se desprende la necesidad de conocer el significado de la palabra Administración "que viene del latín ADMINISTRATIO que significa acción de administrar y el término administrar está compuesto por AD y ADMINISTRARE que significa conjuntamente servir llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir".(1)

Ahora que conocemos los antecedentes de la Administración procederé a dar algunas definiciones de diferentes autores.

1.2 - Definiciones

Acorde a la opinión de diversos autores la Administración se define como:

HAROLD KOONTZ "Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos logran eficientemente los objetivos seleccionados".(2)

MARIO SVERDLIK "Es el proceso de utilizar los recursos de la organización o empresa para lograr los objetivos específicos a través de las funciones de planificación, organización, dirección y control".(3)

REYES PONCE A. "Es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa".(4)

FERNANDEZ ARENA "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado".(5)

MOSLEY PIETRI "Es trabajar con personas para determinar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal dirección y control".(6)

A.F. STONER Y WANKEL CHARLES "Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".(7)

Para mí la Administración es: La técnica que busca la satisfacción de los objetivos eficientemente, mediante la aplicación del Proceso Administrativo, definición que apoyaré en la aplicación de la presente investigación.

Teniendo ya una visión general sobre el significado de la Administración, podré entonces profundizar en la materia, tocando un punto importante que es el Proceso Administrativo.

1.3 - El proceso administrativo

Sabemos que para que un organismo social desarrolle eficientemente sus actividades debe de contar con un Proceso Administrativo en cada una de estas, pero nunca nos hemos preguntado que es, en que consiste y cuál es la importancia de que se implemente dentro de una organización, por tal motivo a continuación hablaré de ello.

1.3.1 - Importancia y concepto

El Proceso Administrativo consiste en fijar un objetivo, establecer los medios con que se cuenta, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo, determinar si se alcanza o no a fin de corregir las acciones en este último caso, porque de otra forma se correría el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos de la organización; en base al Proceso Administrativo que proponen A. F. Stoner y Wankel Charles (8) a continuación mencionaré las etapas del mismo.

1.3.2 - Etapas

Pienso que para ser productivos con efectividad tenemos que considerar a la Administración como un proceso que en su práctica nos detalla cuatro etapas interrelacionadas entre si que son:

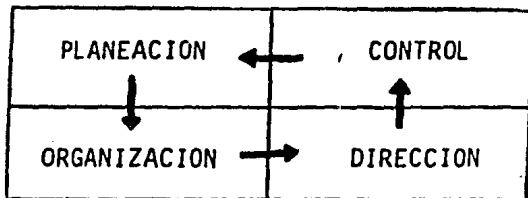


Fig. 1.1 Etapas del proceso administrativo.

En todo momento desde el inicio de una organización se establecen las etapas del Proceso Administrativo complementándose, influyéndose mutuamente e integrando los diversos aspectos de la Administración, a continuación hablaré de una manera general sobre los aspectos que abarcan cada una de estas:

PLANEACION: ¿QUE SE VA HACER?

Consiste en determinar las alternativas de acción que han de seguirse.

ORGANIZACION: ¿QUIEN LO VA A HACER?

Se refiere a la utilización equilibrada de los recursos.

DIRECCION: QUE SE HAGA:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo de la organización, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice, de modo eficiente, con los planes señalados.

CONTROL: ¿COMO SE HA REALIZADO?

Es ver si las cosas se hicieron como estaban planeadas.

Debido a que conocemos de una forma genérica las etapas del Proceso Administrativo continuaré con una explicación específica y detallada de cada una de estas.

1.3.2.1 - Planeación

La Planeación es la primer etapa del Proceso Administrativo, ya que a través de esta se busca definir un problema, analizando las experiencias pasadas, estableciendo planes y programas innovadores mediante una revisión actual, encontrando mejores soluciones que puedan provocar cambios en la ejecución y así asegurar el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, esto me lleva a decir que: La planeación se debe de regir mediante ciertos principios y dentro de estos los que considero importantes son:

- "Se precisan y jerarquizan los objetivos.
- Pueden afrontarse situaciones futuras de incertidumbre.
- Obliga a tener preparadas varias soluciones en lugar de que se responda con la simple reacción.

- Evita la adhesión (por el tiempo prolongado) a una rutina, ya que en la Administración las situaciones son cambiantes.
- Permite la coordinación ayudando a reducir los costos y mejorando la productividad.
- Ayuda al personal a lograr los objetivos al conocer lo planeado.
- Permite que la atención se concentre en la solución de problemas.
- Asegura que todos los recursos sean aprovechados.
- Sirve como herramienta de control".(9)

Ahora que conocemos detalladamente la Planeación y sus Principios continuaré con las siguiente etapa del Proceso Administrativo que es:

1.3.2.2 - Organización

"El concepto básico que subyace la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua".(10) Esto implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de una coordinación de actividades

para lo cuál se requiere una distribución equitativa de las mismas.

De lo anterior concluyo que en base a la organización se va a establecer, quién va a hacer cada actividad y cómo la va a realizar;

una vez que se ha establecido un plan o programa se consideran las alternativas, se elige la adecuada y finalmente se toma la decisión para llevarlas a la práctica. Al igual que la Planeación, la organización se rige por principios, dentro de estos los que considero importantes son:

- "Se establecen alternativas para alcanzar el objetivo.
- Se elige el mejor procedimiento para adoptarlo como estándar.
- La distribución de trabajo es proyectada en un orden lógico.
- Se organiza el trabajo para ejecutar el procedimiento.
- Los tiempos son establecidos (horarios) a fin de realizar todas las operaciones de acuerdo al plan.

- Se coordinan e inspeccionan todos los recursos, que intervienen en el trabajo.
- Se ejerce un control sobre estos recursos".(11)

Ya que hablé de la fijación de objetivos así como de la determinación de actividades. ahora me referiré a la tercera etapa del Proceso Administrativo la cuál enmarca la supervisión, mando y autoridad en una organización:

1.3.2.3 - Dirección

Puedo decir que la dirección es el elemento central de toda organización, dentro estas hay centralización en esta función, en cuanto a la descentralización puede significar confusión tanto en las decisiones adoptadas como en el control.

Ahora bien, la dirección innova en forma coordinada, puede pensar nuevas ideas autoritarias logrando con todo esto la continuidad de la organización al consolidarla y hacerla entrar en una madurez que permita crecimiento sólido y seguro; la dirección es la máxima responsable y si bien puede delegar autoridad tiene que compartir la responsabilidad y eventualmente

responderá por exceso o defecto de niveles secundarios, este punto hace necesario contar con los informes y establecer los controles que permitan salvaguardar los recursos y las acciones efectuadas por los organismos. Las actividades múltiples requieren de una coordinación que la debe ejercer la dirección.

La dirección al igual que las etapas anteriores se rige por principios, dentro de estos los que considero importantes son:

- "Lograr una coordinación integral de las diversas dependencias que constituyen el fondo con el fin de que se realicen eficazmente las funciones asignadas a cada una y alcanzar las metas generales fijadas.
- Promover la actividad del fondo acorde con el crecimiento y las necesidades del desarrollo urbano, industrial, comercial.
- Lograr una administración racional con los recursos disponibles.
- Vigilar que se ejecuten los mandatos y acuerdos del comité".(12)

Por último mencionaré que la dirección es el elemento central que innova, se responsabiliza y coordina las acciones del organismo social.

1.3.2.4 - Control

Esta es la cuarta etapa del Proceso Administrativo que se encarga de la medición de los resultados obtenidos en relación con los esperados, dentro de esta queda implícita la vigilancia de la operación con el fin de mantenerla de acuerdo a los objetivos. El establecimiento de estándares es una parte fundamental en el control ya que sin estos no se podrían valorar los resultados de la organización.

El control es la etapa que cierra el Proceso Administrativo, su importancia radica en que este, lo encontramos en cada una de las etapas anteriores, para detectar cualquier desviación o anomalía; enseguida mencionaré los principios que considero importantes del control:

- "Contribuye a que se obtenga eficiencia y productividad para la organización.
- Se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.

- Determina si lo que se está llevando a cabo corresponde a lo planeado.
- Incluye el establecimiento de estándares; la detección y corrección de cualquier desviación anormal.
- Toma en cuenta las funciones, procedimientos y operaciones e informa sobre el responsable de las fallas encontradas".(13)

Lo anterior me lleva a corroborar que para lograr una eficiente Administración debemos de llevar a la práctica cada una de las etapas del Proceso Administrativo por lo tanto no podemos ejercer el control de una actividad específica sin haber Planeado, Organizado y Dirigido con anterioridad. Ahora bien, ya que sabemos cuales son cada una de las etapas del Proceso Administrativo daré a conocer la aplicación del mismo.

1.3.3 - Aplicación

El Proceso Administrativo se aplica a cualquier grupo en el que se conjunten los esfuerzos para lograr un fin o un objetivo determinado, en lo que su ámbito es cualquier organismo social.

Prácticamente podemos identificar dos grandes segmentos en que se aplica el Proceso Administrativo: en la iniciativa Pública y en la iniciativa Privada.

La atención en estas, se enfoca exclusivamente a algunas diferencias que existen en cuanto a su ámbito de aplicación, pues en lo demás son idénticas y tienen semejanzas ya que ambas persiguen la satisfacción de objetivos organizacionales, tienden a alcanzar el logro de los propósitos y objetivos mediante la máxima eficiencia por las formas de estructura y manejo a través del esfuerzo coordinado de las personas y recursos con las que cuente dicha entidad. En base a Hernández Jorge (14) a continuación señalaré las diferencias y delimitación del ámbito de aplicación que cada una persigue: 1) Objetivo, 2) Estructura, 3) Base Legal.

Con base en lo anterior procederé a mencionar cada una de estas:

INICIATIVA PUBLICA

- 1) OBJETIVO: Satisfacer demandas de carácter colectivo y promover el bienestar común.

2) ESTRUCTURA: Es compleja porque trata de organizar a grandes contingentes con objetivos sociales, económicos y políticos distintos.

3) BASE LEGAL: Hace todo lo que la ley ordena ya que se rigen y dependen del gobierno.

INICIATIVA PRIVADA

1) OBJETIVO: Obtener una utilidad por medio de un esfuerzo. (Lucro).

2) ESTRUCTURA: Es simple por que sus objetivos se pre-establecen con claridad.

3) BASE LEGAL: Hace todo aquello que la ley no prohíbe puesto que acatan las leyes aún cuando no dependen del gobierno.

Los objetivos organizacionales, la estructura y la base legal requieren del esfuerzo humano a través del Proceso Administrativo para poder así encontrar mejores soluciones dentro de la organización; ya que mencioné a la organización, cabe señalar que debido a que el tema

problema de la presente investigación se plantea en la iniciativa privada, como se puede constatar en el marco teórico dentro de los puntos que abarcan la ubicación y delimitación teórica de la misma, me limitaré a este enfoque.

Lo anterior me lleva a dar a conocer la relación existente entre la Administración, la Organización Comercial y el Proceso de Capacitación que es el tema de mi siguiente capítulo.

**CAPITULO 2 : LA ADMINISTRACION, LA ORGANIZACION
COMERCIAL Y EL PROCESO DE CAPACITACION**

La historia de la humanidad puede trazarse a través del desarrollo de las organizaciones; durante el presente siglo se han producido enormes crecimientos en el tamaño, la diversidad y complejidad de las mismas, con frecuencia nos podemos asombrar de los grandes cambios tecnológicos en cuanto a equipos computacionales, de comunicación, audio, sonido etc; pero pocas veces tomamos importancia de los factores que se encuentran detrás de todo esto que es la capacidad de crear y administrar.

La administración eficiente de nuestro tiempo es uno de los logros importantes que constituyen un continuo desafío, debido al crecimiento de las organizaciones, se ha provocado que exista gran demanda de licenciados en Administración; pero la Administración profesional se basa en las habilidades que se obtienen mediante el conocimiento y experiencia.

"La Administración dentro de un organismo social va ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa a través de la eficiente utilización de los recursos trayendo como consecuencia la productividad".(15)

Estoy seguro que una de las principales preocupaciones de las organizaciones es dar al trabajador un ambiente agradable de trabajo y una adecuada capacitación, lo

cuál propicie el incremento en la productividad del mismo y mejore así su calidad de vida.

Una vez que conocemos lo que es la Administración, y la relación existente con la organización y el proceso de capacitación; surge la pregunta:

2.1 - ¿Que es una organización?

"En el vocabulario administrativo quizá ninguna palabra presente mayores problemas semánticos que organización. Gran parte de este problema se deriva del hecho de que ninguna definición del término ha sido aceptada en forma universal por los intelectuales y los practicantes en el campo de la Administración".(16)

Por lo anterior puedo decir que existen un sin número de definiciones referentes al significado de lo que es una organización; a continuación mencionaré algunas definiciones de diversos autores para poder así obtener en base a estas, una definición propia la cuál apoyaré en la presente investigación porque considero que cubre con los objetivos de la misma.

ROBBINS STEPHEN "Es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma

relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes".(17)

ARIAS GALICIA "Son unidades integrales
FERNANDO dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio, en conjunto".(18)

FERNANDEZ APARI- "Es la unión de factores de
RICIO RICARDO la producción para generar bienes y/o servicios que generen un valor económico agregado".(19)

Con base en lo anterior puedo decir que una organización formal es la que está compuesta por un grupo de personas que poseen recursos financieros, materiales y humanos así como también cuentan con una estructura interna; creando de esta manera una unidad con la finalidad de fijarse metas y alcanzarlas.

Ya que sabemos lo que es una organización formal debo decir que existen diversos tipos de organizaciones y al

existir esta variedad, cada una cuentan con características y funciones que los diferencian unas de otras.

2.2 - Tipos, características y funciones

Como mencioné en el capítulo anterior la ubicación y delimitación de la presente investigación así como la causa de la misma, por tal motivo me basaré en los tipos de organización que existen dentro de la iniciativa privada.

Con base a Grados Jaime (20) Y Reyes Pimentel (21) puedo decir que la iniciativa privada cuenta con organizaciones de: 1) Producción, 2) Servicios, 3) Comercialización.

- 1) Producción.- Estas son las que reciben materias primas y las transforman en producto terminado, mediante un proceso productivo agregando un valor económico a los productos que elaboran, con el fin de obtener una utilidad por la inversión efectuada.

2) Servicios.- Estas se dedican a la venta o prestación de un servicio, el área de mayor relevancia son los recursos humanos debido a que la inteligencia y experiencia laboral de estos va a depender la fuerza de la organización, a esta se le llamará área técnica y se encargará de suministrar el servicio que justificará la existencia de este tipo de organización.

3) Comercialización.- Estas organizaciones son las que se dedican a la exposición y distribución del producto por lo cuál son intermediarias entre el fabricante y el consumidor, estas organizaciones tienen transacciones con los fabricantes o bien con los provee-

dores a través del departamento de compras, el cuál por el volumen que manejen de compras, condiciones de pago etc. Puede llegar a un acuerdo ventajoso con los proveedores, y lograr así una mejoría de los recursos de la organización.

Una vez que conocemos los tipos de organización, características y funciones que los diferencian unas de otras; puedo señalar que dentro de cualquier organización existen áreas y funciones determinadas.

2.3 - Areas que integran una organización comercial y funciones que desempeñan dentro de esta

Sabemos que toda organización se integra por diferentes áreas administrativas que diferirán dependiendo del tipo de organización de que se trate, para los fines de esta investigación me referiré a las áreas y funciones de una organización comercial.

- a) Compras
- b) Ventas
- c) Finanzas
- d) Personal.

Ahora daré a conocer las distintas áreas que integran una organización comercial, en base a Grados Espinosa (22), Reyes Pimentel (23) y el Asesor Externo de la organización X S.A. de C.V. (24) a continuación mencionaré las funciones que realizan cada una de estas:

a) Compras.- La función de esta área es la de adquirir los recursos materiales de toda la organización verificando la calidad, precio y entrega oportuna de los mismos; por tal motivo debe de contar con información actualizada sobre proveedores, precios, condiciones de pago, créditos y calidad de los mismos.

b) Ventas.- La función de esta área es la de realizar una serie de actividades

encaminadas a motivar al cliente para que compre los productos que se le ofrecen, también es la encargada de la investigación de mercados, publicidad y distribución de los productos.

c) Finanzas.- Su función es la de lograr un equilibrio de los recursos con los que cuenta la organización con la finalidad de hacerlos rentables, controla adecuadamente todas las operaciones que son realizadas por la misma mediante registros y sistemas que permiten dar a conocer oportunamente los hechos que en un momento dado son considerados para tomar decisiones de inversión.

d) Personal.- Su función se basa en optimizar los recursos humanos con los que cuenta la organización, esto engloba las siguientes acti-

vidades:

- 1.- Reclutamiento de Personal
- 2.- Selección de Personal
- 3.- Capacitación
- 4.- Análisis de Puestos
- 5.- Calificación de Méritos
- 6.- Inducción de Personal
- 7.- Programas de Recursos
Humanos
- 8.- Relaciones Obrero - Patro-
nales
- 9.- Administración de Sueldos
y Salarios
- 10.- Nómina
- 11.- Asistencia, Retardos y Ho-
ras Extras
- 12.- Pagos Impositivos (HACIEN-
DA, IMSS, INFONAVIT)
- 13.- Contratación.

Ya que se conocen las áreas y funciones de una organización comercial, puedo decir que dentro de éstas, las de autoservicio tienen características particulares:

1) El área de ventas desaparece como tal, y compras es la que pasa a tener una mayor importancia, ya que el financiamiento que se obtenga para comprar la mercancía de los proveedores, en el mayor plazo posible para liquidarla, permite que sea el dinero de otros el que casi siempre esté en juego.

2) Se tiene una serie de tiendas que controlan, según la cantidad, por medio de distritos, con sus respectivos supervisores; éstos a su vez, tienen bajo su jurisdicción a los gerentes de las tiendas que les corresponden.

3) Cada tienda es independiente, la cuál reporta a una empresa central, se rige por una organización interna y está compuesta por un gerente de tienda que verifica y controla que las funciones que desempeñan los subgerentes se lleven a cabo conforme a

lo establecido, los subgerentes verifican y controlan que las funciones que desempeñan los supervisores se lleven acabo conforme a lo establecido en el manual de procedimientos, los supervisores tienen a su cargo las diferentes áreas operativas de la organización, verifican y controlan que las funciones que desempeñan los empleados se lleven acabo conforme a lo establecido, los empleados realizan sus funciones operativas conforme al manual de procedimientos de la organización.

Una vez que conocemos las diferentes áreas administrativas que integran una organización comercial así como las funciones de cada una de estas, a continuación mencionaré los departamentos que integran a cada área.

2.3.1 - Departamentos que integran cada área de una organización comercial

En base a Reyes Pimentel (25) y al asesor externo de la organización X S.A de C.V. (26) a continuación

mencionaré los departamentos que integran a cada una de las áreas de una organización comercial:

- 1) Comprador A
- 2) Comprador B
- 3) Comprador C
- 4) Comprador D
- 5) Comprador E

- AREA DE COMPRAS

- 1) Departamento A
- 2) Departamento B
- 3) Departamento C

- AREA DE VENTAS

- 1) Departamento De Contabilidad
- 2) Departamento De Crédito

- AREA DE FINANZAS

- 1) Departamento De Selección
- 2) Departamento De Contratación
- AREA DE PERSONAL
- 3) Departamento De Sueldos y Salarios
- 4) Departamento De Control de Prestaciones
- 5) Departamento De Capacitación

Fig. 2.1 Areas de una organización comercial.

Una vez que di a conocer las áreas, funciones y departamentos que integran una organización comercial cabe señalar que el flujo de información dentro de éstas se lleva acabo de la siguiente manera; a cada gerente le reporta un subgerente, a cada subgerente le reporta el supervisor, y al supervisor le reportan el personal operativo.

Ya que conocemos la importancia de la Administración dentro de una organización, sabemos que es una organización comercial, sus características fundamentales, las áreas, funciones y departamentos por los que está integrada, debo señalar que los miembros que constituyen toda organización necesitan aprender y/o actualizar los conocimientos con los que cuentan; la capacitación de personal brinda esta alternativa ayudando a los mismos a realizar sus funciones de manera eficiente y alcanzar los objetivos preestablecidos para el bienestar de la organización y del individuo, por tal motivo el siguiente punto que abordaré es:

2.4 - La organización formal y la capacitación

El continuo problema al que se ha enfrentado toda organización es el de integrar de modo eficiente sus recursos humanos con su ambiente laboral; por tal motivo puedo decir que la capacitación es una herramienta de gran utilidad para resolver dicho problema debido a que permite asegurar que los recursos humanos de una organización tengan y continúen teniendo conocimientos (actualizados), así como habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asigne, la capacitación se viene impartiendo desde la

revolución industrial, en base a esto, debo decir que tiene una historia.

2.4.1 - Antecedentes de la capacitación

En base a Estrada Mauro (27) puedo decir que la capacitación de personal surge en los inicios de la Revolución Industrial debido al impacto de la tecnología, generando de esta manera la necesidad de crear mano de obra especializada; debido a esto, una persona que se especializaba en cierta actividad transmitía la información necesaria para desarrollar un oficio a otra que después de un periodo de tiempo dominaba dicha actividad y podía hacerse cargo del trabajo.

No es hasta 1931 en México, mediante la Ley Federal del Trabajo, que se establece como obligación de las organizaciones el tener aprendices con el fin de garantizar la demanda de personal calificado; pero lo anterior no satisfacía las demandas del progreso industrial, esto trajo como consecuencia que en 1970 la capacitación por parte de las organizaciones se hiciera obligatoria (art. 132 fracc. XIV, XV).

En 1977 se integra al artículo 123 constitucional la fracción XIII con el fin de hacer a la capacitación un derecho obrero, en 1978 se reglamenta su forma de

impartición, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

Una vez que tenemos un panorama del surgimiento de la capacitación de personal tenemos que conocer su significado; debido a que existe confusión entre los términos capacitación, desarrollo y adiestramiento por parte de los estudiosos en la materia, daré algunas definiciones de cada uno de estos términos.

Empezaré por el adiestramiento, esta palabra viene del "adjetivo diestro, y este a su vez, de la palabra latina dexter que significa derecho".(28)

Una vez que conocemos el origen de esta palabra, procederé a dar algunas definiciones de diversos autores en base a este término:

RODRIGUEZ ESTRADA	Nos dice que el adiestramiento es
MAURO	"el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de

trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva".

(29)

REYES PONCE
AGUSTIN

El adiestramiento se da "para un puesto concreto y determinado, consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa".(30)

ARIAS GALICIA
FERNANDO

El adiestramiento es "proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz".(31)

Una vez que conocemos estas definiciones, procederé con citar lo que significa el desarrollo para diversos autores:

RODRIGUEZ ESTRADA
MAURO

Define al desarrollo como el "proceso de desplegar algo que está

enrollado, de tál manera que pueda lucir en toda su plenitud".(32)

SIKULA F. ANDREW Nos dice que el "proceso educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cuál el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades administrativas generales".(33)

ARIAS GALICIA Dice es el "proceso que puede entenderse como la maduración integral del ser humano".(34)

FERNANDO

Una vez que conocemos estas definiciones por último citaré el término capacitación.

La palabra capacitación viene del "adjetivo capaz, y este a su vez, del verbo latino capere que significa dar cabida".(35)

Puesto que lo anterior no nos lleva a tener un concepto claro de lo que es la capacitación, sino simplemente nos da a conocer su origen etimológico, daré a conocer algunas definiciones de diversos autores para

posteriormente dar una definición propia y poder así tener un concepto claro del mismo.

RODRIGUEZ ESTRADA

MAURO

Define a la capacitación como "el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".(36)

REYES PONCE

AGUSTIN

Nos dice que la capacitación es "un entrenamiento de carácter teórico que suele darse para todas las capacidades que se requieren de un oficio o profesión, siendo por lo mismo, más general; exige una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata". (37)

SIKULA F. ANDREW

"Es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el perso-

nal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales".(38)

Con base en lo anterior podemos notar las diferencias y similitudes entre los términos antes mencionados por los diversos autores, por tanto a continuación construiré una definición de lo que significa para mí la capacitación.

2.4.2 - Concepto de capacitación de personal

La capacitación es un proceso a corto plazo en el cual se da entrenamiento al personal operativo proporcionando conocimientos de operaciones técnicas y mecánicas actualizadas para poder así tener información específica y relacionada con el trabajo, de esta manera podrá desarrollar eficientemente habilidades y modificar actitudes orientadas al logro de los objetivos organizacionales y personales.

Una vez que conocemos lo que es la capacitación, puedo decir que el propósito fundamental de ésta es el de incrementar la eficiencia, la productividad, el nivel

socioeconómico del personal y de la organización logrando de esta manera los objetivos preestablecidos. Ya que tenemos un claro panorama de lo que es la capacitación de personal mencionaré a continuación los tipos de capacitación que existen:

2.4.3 - Tipos de capacitación

Reyes Ponce Agustín (39) nos dice que los tipos de capacitación que existen son directa e indirecta, a continuación mencionaré como se lleva acabo la primera:

Clases.- Estas las imparten maestros dentro de una aula, lo que las caracteriza, es que los participantes pueden hacer preguntas y estas ser contestadas apropiadamente; se les deja tarea y al día siguiente se les pide mencionar el tema que vieron en la clase anterior, de esta manera, se logra una gran participación por parte de los integrantes del grupo. Cabe mencionar que salvo el caso de organizaciones que cuentan con grandes recursos económicos es imposible que estas clases se impartan

dentro de la misma organización; debido a esto se imparten en base a técnicas tales como:

- a) Cursos Breves.- Se hacen en base a un tema específico y se caracterizan por un tiempo de duración aproximado de 8 a 30 horas.
- b) Becas.- Estas consisten en enviar a los miembros de la organización, a lugares de enseñanza superior especializada a tomar clases por cuenta de la organización.
- c) Conferencia.- Consiste en una exposición de un tema en específico, donde surgen preguntas y respuestas provocando un impacto entre los miembros que asisten, con la finalidad de motivarlos a investigar y a seguir estudiando por su propia cuenta, el tiempo máximo de duración es de 2 horas.

d) Método de casos.- Consiste en tomar un caso problema real más práctico que teórico de la organización y dárselo impreso a un grupo de participantes, el cuál lo debe de llevar resuelto para el día de la sesión; una vez dentro de esta, el coordinador de la misma inicia el debate con la finalidad de buscar entre todos una solución óptima al caso problema.

e) Cursos por correspondencia.- Este sistema se emplea para impartir capacitación al personal que por diversas razones, se encuentra fuera de las instalaciones en donde se llevan acabo regularmente los cursos de capacitación, debido a esto, se le envía la información referente al curso y éste por interés propio la estudia y se capacita.

f) Instrucción programada.- Esta consiste en que el alumno después de leer un fragmento de información, tiene que responder ciertas preguntas que se le hacen, cerciorándose posteriormente si fué o no acertada su respuesta.

Una vez que conocemos lo que es la capacitación directa y las técnicas de impartición de la misma, procederé a explicar la capacitación indirecta y sus medios.

La capacitación indirecta se lleva acabo a través de:

- a) Mesas redondas.- Estas son el mejor medio para el estudio de problemas prácticos y son más efectivas cuando intervienen funcionarios de alto nivel.
- b) Publicaciones.- Estas se editan para enseñar una materia determinada y sirven como medio de ayuda a otro sistema de capacitación directa.

c) Medios audiovisuales.- Puedo decir que debido a la variedad existente de medios audiovisuales (tecnología) de nuestros días, se ha facilitado el abordaje de temas y ejemplos relacionados a los cursos de capacitación, logrando de esta manera un aprendizaje y una retroalimentación por parte de los participantes que asisten a los mismos.

Con base en lo establecido, puedo decir, que ambos tipos de capacitación son complementarios debido a que se necesitan recíprocamente para poder así brindar una capacitación adecuada.

La capacitación directa nos explica las técnicas de impartición y la capacitación indirecta los medios existentes de ayuda para el desarrollo de la misma; una vez aclarado el anterior punto debo señalar la importancia que tiene la capacitación dentro de la administración de los recursos humanos.

2.4.4 - Importancia en la administración de recursos humanos

Por lo mencionado en los puntos anteriores cabe señalar, que la capacitación eleva la eficiencia del personal mediante la actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes trayendo como consecuencia una disminución de:

- a) Accidentes de trabajo
- b) Inasistencias y Retardos
- c) Errores operativos
- d) Desperdicio de recursos materiales
- e) Conflictos interpersonales... etc.

Al citar lo anterior puedo decir que la capacitación es una herramienta de ayuda que permite lograr el adecuado funcionamiento y desarrollo de las actividades diarias de los recursos humanos con los que cuenta toda organización, por tanto, cabe destacar que estos son los recursos que adquieren mayor importancia dentro de la misma y en base a estos, se rige el logro de los objetivos de toda organización.

Una vez destacada dicha importancia, a continuación hablaré de la capacitación y las áreas de la administración con la finalidad de poder conocer las

etapas del proceso de capacitación y la forma en que ésta es evaluada.

2.4.5 - La capacitación y las áreas de la administración

En base a Rodríguez Estrada Mauro (40) puedo decir que existen 8 etapas del proceso de capacitación las cuales a continuación enunciaré y desarrollaré:

- 1) Identificación y definición de las necesidades manifiestas.
- 2) Detección de las necesidades encubiertas.

Estas abarcan el conocimiento de los errores actuales que se cometen comúnmente dentro de una área de la organización, de esta manera se determinan las necesidades de capacitación.

- 3) Fijación de los objetivos a partir de las anteriores necesidades.
- 4) Elaboración de un plan general de capacitación.

Estas están orientadas de una forma general a la elaboración de las actividades de capacitación.

5) Elaboración de programas.

En esta etapa se redactan los objetivos, contenidos, métodos de enseñanza - aprendizaje, se consideran los materiales que se van a ocupar dentro del desarrollo de los cursos y el modo de evaluación de los mismos.

6) Organización de los eventos de capacitación

En esta etapa se verifican costos, instructores, duración y horarios de los cursos, participantes y el lugar en donde se llevará acabo dicho evento.

7) Evaluación

8) Seguimiento

En la evaluación se aplica un cuestionario para medir el rendimiento de los participantes, el desarrollo del curso en base a los objetivos del mismo, las habilidades del instructor para poder conocer si se

llevo o no acabo el proceso de enseñanza - aprendizaje en base a lo preestablecido y por último se cuestiona si las instalaciones donde se llevo acabo el curso fueron las adecuadas para el desarrollo del mismo.

En la etapa de seguimiento se aplica una segunda evaluación al personal, éste ya laborando dentro de sus áreas de trabajo con la finalidad de verificar si se cumplen o no los objetivos de la capacitación.

Cabe mencionar que en ambas etapas se destaca una labor reflexiva y de cuidado de lo ya logrado, por tanto, puedo decir que por los resultados obtenidos en éstas, se ha determinado que la capacitación depende principalmente de la calidad y desarrollo del curso, de la habilidad del instructor para poder transmitir sus conocimientos logrando así el proceso de enseñanza - aprendizaje, del interés que muestran los participantes por adquirir y/o actualizar sus conocimientos permitiendo de tal manera desarrollar habilidades y cambios de actitud desempeñando adecuadamente sus funciones dentro de la organización; por último, debo decir que a través de estas dos ultimas etapas se ha corroborado que dentro de toda organización existe personal que cuenta con un gran número de asistencias a los cursos de capacitación, mientras que por otro lado existe personal que tiene laborando un periodo mayor de

tiempo dentro de la misma y éste no ha sido considerado para asistir a los mismos, por tanto, no ha sido capacitado; la pregunta que surge en base a esto es:

¿la persona que determina la asistencia del personal a los cursos de capacitación la envía realmente porque necesita capacitarse o porque existen a otros factores como son la interacción o interrelación grupal que determinan dicha asistencia?

Lo anterior me hace pensar que la capacitación de personal depende también de la forma de interactuar e interrelacionarse del individuo dentro de un grupo, lo cual es un factor determinante en la designación de los participantes que asisten a los cursos y por tanto afecta de manera directa a cada una de las áreas de la organización.

**CAPITULO 3 : EL GRUPO, LA INTERACCION
Y LA INTERRELACION**

El objetivo de este capítulo es dar a conocer que en el transcurso de nuestras vidas siempre hemos formado parte de un grupo, interactuamos y nos interrelacionamos con los miembros del mismo, pero en la mayoría de las ocasiones no sabemos que es lo que determina este tipo de conducta que adopta el ser humano hacia los demás; por tal motivo cabe señalar que para que exista una interacción o una interrelación, el individuo debe de pertenecer a un grupo y esto me lleva a definir en primer instancia lo que es un grupo.

3.1 - Definiciones del grupo

En toda sociedad existen grupos, ya sean de trabajo, familiares, escolares, recreativos etc; debido a esto, podemos encontrar una variedad de definiciones en lo que respecta al término grupo; a continuación daré a conocer algunas de las mismas, para posteriormente dar una definición propia la cuál considero que cumple con los objetivos de la presente investigación:

APARICIO F.R. "Conjunto de personas de una determinada característica unidas por un propósito en común".(41)

BALES R. F. "El grupo es cualquier número de personas que interactúan entre sí cara a cara, en un encuentro o en una serie de encuentros, a donde cada miembro recibe alguna percepción de los demás participantes, lo bastante distintiva que lo capacita, en ese momento o en un interrogatorio posterior, a dar alguna reacción posterior a cada uno de los otros miembros como persona individual".(42)

CHRUDEN S. "Esta compuesto por un conjunto de individuos, cada uno tiene su patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad".(43)

NEWCOMB "El grupo consiste en 2 o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas, y cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados".(44)

En base a lo anterior puedo decir que un grupo es:
La reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan y/o se interrelacionan influyéndose mutuamente con el objeto de lograr ciertas metas

comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al mismo, cuentan con un espacio y una misma ideología, por tanto rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado y/o modificado.

La definición planteada permite observar que los grupos se integran a partir de medios y/o condiciones físicas y temporales que existen dentro del grupo como lo es:

3.2 - El entorno del grupo

Entiéndase por entorno, a las relaciones que guarda el grupo con el medio ambiente que le rodea como es:

Entorno Físico.- Puedo decir que son los aspectos que forman parte del medio ambiente físico del grupo, el cuál influye en el desempeño del mismo, por ejemplo: tamaño, color, ventilación, iluminación, etc. del salón donde desempeñan sus labores.

Entorno Social.- Según E. Shaw Marvin "Es el aspecto del entorno grupal creado por la pauta de las relaciones existentes entre las características personales de los miembros del grupo".(45)

De lo anterior puedo decir que este entorno se formará de acuerdo a las relaciones existentes de las características que definen a los miembros del grupo como lo son: el nivel social, edad, sexo, etc.

Entorno de Tarea.- En este, se establecen los objetivos o tareas comunes al grupo influyendo en estas la conducta de sus integrantes, como ejemplo: el dar capacitación a los miembros de una organización, esto nos llevaría como tarea a realizar: una detección de necesidades, una implementación de los cursos necesarios, una planeación anual de impartición de los mismos, entre otros puntos a realizar, pero que pasaría si las personas encargadas de llevar acabo estas tareas invitaran a sus amistades a tomar dichos cursos, y no a las personas que realmente la necesitan, por tal motivo la conducta del individuo es un elemento fundamental en el desarrollo del entorno a la tarea.

Entorno Personal.- Está vinculado con los rasgos individuales de los miembros del grupo, sin tomar en cuenta las características pertenecientes de los demás miembros del mismo tales como: habilidad, capacidad, comportamiento, reacciones ante los demás, etc.

Ya que mencioné los diversos entornos del grupo, así como los aspectos que comprenden cada uno de estos procederé a explicar:

3.2.1 - Factores extrínsecos e intrínsecos del grupo

a) Extrínsecos.- Son anteriores a la formación de grupos, particulares o inmediatamente dados al comienzo mismo de la instalación del grupo.

b) Intrínsecos.- Son propios del grupo como tal y se dividen en dos categorías las cuales son:

1.- Factores de orden socioafectivo

2.- Factores de orden sociooperativo

1.- Factores de orden socioafectivo

En base a Maisonneuve Jean (46) y Anguiano Jorge (47) puedo decir que estos factores abarcan motivaciones, emociones y valores comunes, y están formados por factores que comprenden en esencia:

a) La atracción de un objetivo en común.- Habla de la forma en como van a interpretar los grupos el planteamiento de un objetivo, y nos dice que en los grupos espontáneos en camino de forma-

ción es vivido como un proyecto a veces exaltador; mientras que en un grupo institucional este se percibe en una forma ritualista y prosaica, la fuerza atractiva de un objetivo depende de su claridad y de la adecuación al nivel medio de aspiración de los miembros del grupo.

b) La atracción de la acción colectiva.- Es poder integrar un elemento ajeno por predominio de la opinión de los demás.

c) La atracción de la pertenencia al grupo.- Este punto nos habla de que los integrantes del grupo deben de pensar, sentir y actuar como resto de los integrantes del mismo.

Otros puntos que se toman en cuenta dentro de los factores de orden socioafectivo son:

d) Juego de afinidades interpersonales.- Esto quiere decir que la identificación entre las personas se debe a las características de la personalidad del individuo.

- e) La satisfacción de ciertas necesidades personales.- Este último punto nos habla del logros de las funciones del individuo ya sean de tipo emocional y/o de status social.

Ya que expliqué los factores de orden socioafectivo, podré especificar a continuación los otros factores que existen dentro del proceso de interrelación los cuales son:

2.- Factores de orden sociooperativos

En base a Maisonneuve Jean (48) y Anguiano Jorge (49), puedo decir que estos factores son de orden operativo y funcional con respecto a una organización, en este sentido es preciso considerar:

- a) La distribución y la articulación de los roles.- Esto me lleva a decir que debemos conocer el papel y status que tiene la persona dentro de un organismo social.
- b) La conducta del grupo y el modo de liderazgo.- El aspecto importante de este punto es: que debido a la interacción o interrelación que existe

dentro del grupo, y dependiendo lo que vive el lider, es lo que este expresará al grupo.

Se destaca de lo anterior que el individuo juega un papel o rol en estos medios y los individuos que se integran en este grupo; los roles se van a dar de acuerdo al papel que adopten los integrantes del grupo ya sea a nivel sociooperativo o socioafectivo dentro del mismo.

Esto me lleva a definir lo que es un rol y dar una clasificación del mismo:

3.3 - Definición de rol

La definición de SHAW MARVIN nos dice que un rol: "Son aquellas conductas que los miembros del grupo esperan que lleve acabo quien ocupa una posición grupal determinada".(50)

ENGLISH nos dice que un rol es: "La Función representada por un individuo en un grupo".(51)

LINDGREN define al rol como: "Pautas de acción que indican el rango que se ocupa y el rango de acción".(52)

En base a lo anterior puedo decir que el rol son las funciones que desempeña el individuo dentro de un grupo o grupos.

Cabe señalar que cuando un individuo pertenece a 2 grupos al mismo tiempo puede ejercer varios roles por lo tanto, esto lo llevará en ocasiones a tener un conflicto, el cuál podrá resolver a favor del grupo que le atrae y tiene mayor importancia para el.

Existen un sin número de roles, por tál motivo a continuación mencionaré su clasificación.

3.3.1 - Clasificación de los roles

En base a la clasificación de los roles de Jean Maisonneuve (53) y de Jesús González Nuñez (54) Puedo decir que los roles se clasifican en:

a) Roles relacionados a la tarea del grupo.- Esto facilitan y coordinan el esfuerzo grupal en cuanto a la definición de los objetivos y los medios en que se basa para alcanzarlos, dentro de estos los que considero importantes son:

- 1.- El iniciador o el lanza ideas.- Es la persona que le sugiere al grupo nuevas ideas.

- 2.- El coordinador.- Es la persona que clarifica la relación entre las diferentes ideas y sugerencias de los integrantes del grupo.
- 3.- El crítico.- Es la persona que supedita las relaciones del grupo, a alguna norma o serie de normas de funcionamiento en el contexto de la tarea fijada.
- 4.- El informador.- Es la persona que posee conocimientos que los demás miembros del grupo no tienen sobre un tema determinado.
- 5.- El investigador.- Es la persona que recoge los hechos o datos conocidos acerca de la tarea que hay que realizar.
- 6.- El secretario.- Es la memoria activa del grupo, este registra el progreso del trabajo del grupo.
- 7.- El dinamizador.- Es la persona que estimula al grupo a tomar una decisión.

b) Roles relacionados al mantenimiento de la vida colectiva.- El objetivo de estos es el de mantener la forma de trabajo del grupo de una manera socioafectiva; dentro de estos los que considero importantes son:

1.- El estimulador.- Es la persona que está de acuerdo, elogia, comprende y acepta la aportaciones de otros.

2.- El mediador.- Es la persona que intenta equilibrar los desacuerdos entre los miembros del grupo.

3.- El transigente.- Es la persona que opera dentro de un conflicto en la que su idea está involucrada.

4.- El yo ideal.- Es la persona que expresa normas y intenta aplicarlas en el funcionamiento del proceso grupal.

c) Roles individuales.- El objetivo de estos es satisfacer las necesidades individuales propias, dentro de estos los que considero importantes son:

1.- El dominador.- Es la persona que trata de imponer su autoridad, dominando o manipulando al grupo o algunos de sus miembros.

2.- El sumiso.- Es la persona que se somete por temor al resto del grupo.

3.- El obstructor.- Es la persona que tiende a ser negativo y terco, se resiste al cambio.

4.- El defensor de los intereses especiales.- Es la persona que en la mayoría de los casos oculta sus propios prejuicios en el estereotipo que llena mejor su necesidad personal.

Ahora que conocemos lo que es un rol y su clasificación, procederé a dar a conocer:

3.4 - Características sociales del ser humano en grupo

El ser humano tiene una variedad de características que lo distinguen y diferencian de los demás, por tal motivo me enfocaré a las características sociales y psicológicas del individuo para poder así dar a conocer los aspectos relevantes y tener un conocimiento amplio de los mismos.

Empezaré por describir a las primeras, y dentro de estas las que considero importantes son:

- 1) Status Social.- Este es un lugar que la sociedad otorga al individuo, el cuál crea derechos y obligaciones.
- 2) Rol.- Son las funciones que desempeña el individuo dentro de un grupo o grupos y este a su vez va a estar determinado por el status. De los puntos anteriores puedo decir que ambos

- crean expectativas por lo tanto existe incertidumbre en el individuo.
- 3) Estereotipo.- Es la imagen del individuo creada dentro de una sociedad.
 - 4) Alineación Social.- Es el desempeño del rol dentro de una sociedad sin cuestionarla e integrando las funciones determinadas por la misma sociedad, el individuo se borra totalmente por las exigencias sociales de su grupo o del macroespacio.
 - 5) Enajenación Social.- Es cuando el rol social se antepone a toda exigencia individual, un individuo enajenado socialmente siempre trabaja hacia la sociedad y considera que lo único válido es la exigencia de la misma.
 - 6) Costumbres.- Hábitos, normas o características generales derivadas de la continuidad de las actividades del individuo.

Una vez que tenemos conocimiento de las características sociales del individuo, enseguida mencionaré:

3.5 - Características psicológicas del ser humano en grupo

Dentro de estas, las que considero importantes son:

1) Personalidad.- Acorde con Bastin G. (55), Sarason Irwin (56), Engle T.L. (57), Anguiano Jorge (58) puedo decir que son las características físicas, psicológicas y sociales que identifican a una persona en particular y determinan una forma propia de comportarse y/o de reaccionar ante el medio ambiente y con frecuencia es modificada por este, si nosotros conocemos nuestra personalidad, podemos regular nuestra vida y podremos lograr una mejor comprensión de nuestros semejantes, la influencia que nos causa su comportamiento y la que ejercemos sobre ellos, la interrelación que permite el conocimiento mutuo, hará posible el establecimiento de adecuadas relaciones humanas.

2) Percepción.- En base a Bastin G. (59), Sarason Irwin (60), Anguiano Jorge (61) puedo decir que es una sensación o conjunto de sensaciones, complementadas, corregidas e interpretadas por la persona con la ayuda de sus conocimientos y

experiencias, la asociación de imágenes y la misma imaginación, también nos permite suplir, complementar y ratificar la información que nos proporcionan los sentidos, por lo tanto, mediante esta interpretamos los mismos datos de la realidad en forma diferente; cabe señalar que existen factores que influyen en la percepción como son:

- a) Selección de estímulos.- Es cuando de todos los estímulos que percibimos, sólo captamos una pequeña cantidad de estos.
- b) Organización de los estímulos.- Una vez que la información ha pasado por la selección de estímulos, se estructura para darle un significado, la información es percibida y hay que ajustarla para que tenga sentido.
- c) La situación.- En este punto puedo hacer referencia a la familiaridad que tiene una persona para con una situación dada o las expectativas que se dan para con dicha situación.

d) Concepto personal del individuo.- Es la manera que se percibe cada individuo o se siente a sí mismo, puede cambiar o bien modificarse con base a las experiencias y el grado de madurez de la persona, es de suma importancia puesto que determina la manera en que percibimos las situaciones y cosas.

3) Motivación.- En base a Bastin G. (62), Sarason Irwin (63), Engle T. L. (64), Anguiano Jorge (65) puedo decir que es el estado de estimulación interna que resulta de una necesidad y por lo común, activa conductas encaminadas a la satisfacción de dicha necesidad cuando los mecanismos automáticos del organismo no pueden conservar un equilibrio, se crea una necesidad, la cuál activa una motivación y esta a su vez incita a la persona a reestablecer dicho equilibrio. Si la conducta logra satisfacer la necesidad, vuelve el estado de equilibrio.

Los aspectos psicológicos y sociales que he mencionado me permiten establecer un vínculo con el proceso de interacción e interrelación como muestra el siguiente esquema:

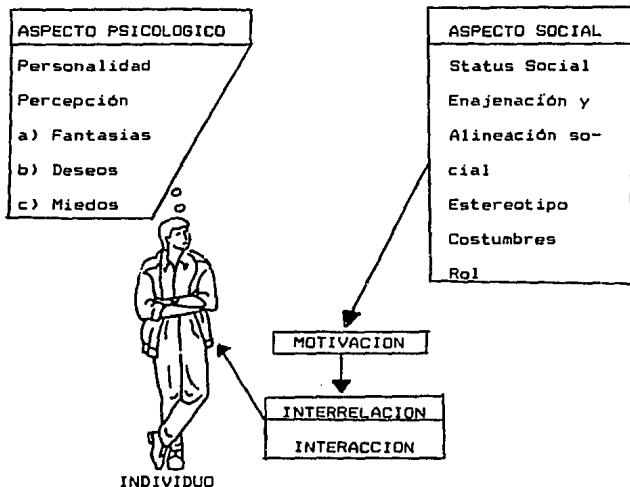


Fig. 3.1 Aspectos psicológicos y sociales vinculados con el proceso de interrelación e interacción.

Nota.- De los aspectos psicológicos que tienen incisos hablaré en el siguiente capítulo.

En base al anterior esquema puedo decir que existe una relación entre los aspectos psicológicos y sociales del ser humano, los cuales están determinados por la motivación, esto me lleva a hablar a continuación de:

3.5.1 - El ser humano y la motivación

De lo anterior se desprende que la motivación determina el proceso de interacción e interrelación, aspectos que como hemos observado tienen una relación directa con el aspecto sociooperativo y socioafectivo, aspectos que se manifiestan en el vínculo social de todo individuo.

A continuación me basaré en el modelo básico de motivación de Abraham Maslow con la finalidad de esclarecer y tener una visión amplia del tema.

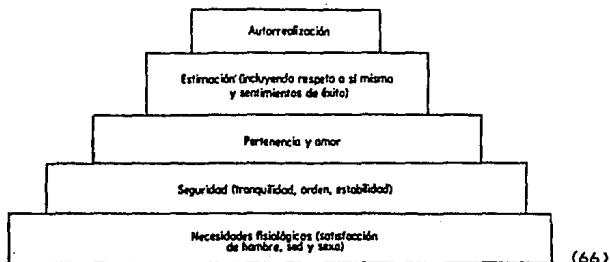


Fig. 3.2 Pirámide de Maslow.

Retomando la figura anterior puedo decir que los motivos humanos se pueden organizar mediante jerarquías; todos los seres humanos iniciamos en la base de esta pirámide y debemos satisfacer en primer término nuestras necesidades fisiológicas para posteriormente buscar satisfacer las necesidades de seguridad, de pertenencia y amor, la necesidad de estimación, una vez satisfechas estas por el individuo, se puede decir que este ha desarrollado el potencial completo posible para la perfección y la creatividad el cuál lo denomina Maslow como la autorealización.

Una vez que conocemos la relación que existe entre el ser humano y la motivación, procederé a dar a conocer, la relación que tienen con la historia del grupo.

En base a Maisonneuve Jean (67) y a Anguiano Jorge (68) puedo decir que los grupos tienen una historia que se presenta en fases la cuál para su entendimiento la presentaré de esa misma manera:

- a) Nacimiento del grupo.- Es cuando varios individuos se reúnen con la finalidad de establecer relaciones humanas entre ellos mismos.

- b) Desarrollo del grupo.- Es la fase en donde se da el crecimiento, intercambio de conociemien-

tos, inquietudes, roles, deseos etc. entre los integrantes del mismo.

c) Mantenimiento o disolución del grupo.- Esta fase se refiere a que al grupo siempre se le presentarán conflictos, tensiones, frustraciones etc, debido a las características de cada uno de sus miembros, por tal motivo un grupo se mantendrá dependiendo de las resoluciones acertadas que se den a dichos conflictos de lo contrario tenderá a desaparecer.

Dentro de la primera y segunda fase se dan dos aspectos importantes que determinan el mantenimiento o disolución del grupo, los cuales son la interacción y la interrelación.

3.6 - La interacción y la interrelación en el proceso grupal

Son dos términos que se parecen mucho en cuanto a su escritura, y podríamos pensar que son similares en cuanto su significado, pero en realidad se diferencian; con respecto al aspecto Psicológico uno nos lleva al otro y viceversa, a continuación desarrollare estas

ideas para poder compararlas identificando y diferenciando una de otra.

INTERACCION

"Se deriva del latín inter que significa entre y acción que significa acción".(69)

"El diccionario de la real academia española lo define como: acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más personas".(70)

Eubanck E.- "Es la fuerza interna de la acción colectiva vista desde el lado de quienes participan en ella". (71)

Merani L. Alberto.- "Concepto que expresa la acción recíproca de los seres, de las personas y de los grupos entre ellos".(72)

Fernández A. Ricardo.- "Fenómeno consistente en la acción recíproca que se ejerce entre dos o más objetos, agentes, funciones, fuerzas".(73)

 INTERACCION

 Para mí.- Es la acción explícita que ejercen dos o
 más personas sin tomar en cuenta el aspecto emo-
 cional.

Fig. 3.3 La interacción.

 INTERRELACION

 "Se deriva del latín inter que significa entre y rela-
 ción que significa conexión, tratado, comunicación de
 una persona con otra".(74)

 "El diccionario de la real española lo define como:
 correspondencia mutua entre dos personas".(75)

 Rogers.- "Estas tienen lugar cuando se encuentran o se
 reúnen en base persona a persona; empatizan con sus
 mundos privados y comunican mutuamente esta compren-
 sión: se respetan positiva y cariñosamente a despecho

de la conducta que muestren en un determinado momento; se respetan positiva e incondicionalmente sin reservas ni evaluaciones; perciben la mutua autenticidad, aceptación y empatía; perciben el mutuoclima abierto y tolerante que limita las tendencias a distorsionar el significado de sus comunicaciones; muestran conductas que inspiran confianza mientras refuerzan mutuamente sentimientos de seguridad".(76)

Pace y otros.- "Aceptar la responsabilidad de las posibles desaveniencias y se esfuerzan activamente para establecer sentimientos y percepciones interrelacionadas".(77)

Lindgren.- "Son aquellas que se llevan a cabo directamente con frecuencia, suelen realizarse en un plano más íntimo y existe mayor cohesión entre sus miembros".(78)

Para mí.- Es la acción implícita que ejercen dos o más personas tomando en consideración los recuerdos, deseos, fantasías, emociones, etc.

Fig. 3.4 La interrelación.

En base a las definiciones anteriores procederé a dar la diferencia existente entre ambos aspectos. LA INTERACCION, se da cuando un (unos) individuo (s) se juntan para establecer una relación, ya sea de trabajo, escolar, familiar etc; sin tomar en cuenta los aspectos emocionales del mismo tales como las fantasías, recuerdos, deseos, los cuales forman parte de la vida de todo ser humano, y por tanto es difícil que se pueda desligar de estos, en cambio LA INTERRELACION si toma en cuenta estos aspectos y por tanto puedo decir que hay un mayor acercamiento entre los individuos.

Una vez aclarada la diferencia entre ambos términos el siguiente punto que abordaré será el concepto de fuerza - dinámica de grupo.

3.7 - Características dinámicas del grupo

Al dar a conocer lo que es un individuo, su relación en un grupo y la historia del mismo, mi enfoque de lo que se encuentra vinculado con la idea de fuerza, es la dinámica que se surge dentro del mismo grupo, entiéndase por esta, al resultado de las interrelaciones que ejercen la personalidad de un individuo en relación con otro y con el grupo; de lo anterior puedo decir que la dinámica - fuerza se manifiesta en dos vertientes diferentes las cuales son:

- 1) Cuando la persona pertenece a un grupo se siente protegida, por lo tanto se siente segura.
- 2) Cuando la persona no pertenece al grupo se encuentra en un medio hostil y amenazador, por tanto existe incertidumbre en ella.

En base a Anguiano Jorge (79) cabe señalar que para precisar la naturaleza de un grupo es conveniente considerar el grado en que la fuerza participa para:

- 1) El grado de organización, 2) Fusión, 3) La cohesión del grupo y 4) La distribución de sus roles.

1) El grado de organización: Este dependerá de las experiencias positivas y/o negativas que el grupo haya compartido en cuanto a la tarea a realizar ya sea de una manera sociooperativa y/o socioafectiva por tanto puedo decir que el grado de organización estará ligado directamente con la interacción e interrelación que existe dentro del mismo.

2) Fusión: Es la creación de un nuevo grupo mediante la unión de dos o más grupos.

En la mayoría de las ocasiones surge la fusión de grupos y podríamos pensar que estos se adap-

tan con facilidad, debido a que cuentan con características similares tanto uno(s) como el (los) otro(s) de los elementos que lo forman, pero no tomamos en cuenta que al fusionarlos se crean expectativas dentro de este, las cuales traen como consecuencia la resistencia al cambio y esto, por consiguiente nos lleva a una no integración del grupo.

- 3) La cohesión: según la opinión de diversos autores la definen como:

FESTINGER SCHACHTER.- "Es la atracción global del grupo para todos sus miembros".(80)

MERANI L. ALBERTO.- "Es el grado diverso de motivación que mantiene más o menos estrechamente unidos a los componentes de un grupo determinado en relación con su función".(81)

DICCIONARIO DE PSICOLOGIA.- "En general, denominación dada a las fuerzas que impulsan a un individuo a permanecer como miembro de un grupo. En sentido amplio la cohesión se equipara a la atractividad de un grupo".(82)

De lo anterior puedo decir que la cohesión es.- El grado en que un grupo mantiene una interacción o interrelación que le permita resolver la tarea planeada a nivel socioafectivo y socioperativo.

4) La distribución de los roles: Cuando un individuo se integra a un grupo, asume un rol el cuál tiene la finalidad de:

a) Desde el punto de vista del grupo: Cumplir con la misión encomendada y comprometida con el mismo.

b) Desde el punto de vista individual: Satisfacer sus necesidades individuales.

En base a lo anterior, puedo decir que, la distribución de los roles se dará dependiendo de las necesidades del grupo y de las necesidades propias de cada uno de los individuos que lo integran.

A continuación mencionaré que es la resistencia al cambio y las fuentes de la misma:

La resistencia al cambio: Es la oposición de un individuo o un grupo de individuos hacia una acti-

vidad nueva, se manifiesta a través de un cambio en la conducta del o de los mismos debido a: incertidumbre, costumbre, imposición, miedos, fantasías etc.

Dentro de las fuentes de la resistencia al cambio que menciona Stoner A. F. (83) y Reyes Pimentel (84), considero importantes:

- Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio.- Los miembros de un grupo pueden resistirse al cambio por preocuparles la manera en que su trabajo y sus vidas se verán afectadas por este.
- El no querer renunciar a los beneficios actuales.- El cambio debería de beneficiar al grupo en general, pero para algunos de los integrantes del mismo no será compensado de manera apropiada por las ventajas del cambio, en términos de pérdida de poder, prestigio, salario, calidad de trabajo etc.
- Conciencia de debilidades en los cambios propuestos.- Los miembros del grupo pueden resistirse al cambio por estar conscientes de los posibles

problemas que evidentemente han pasado inadvertidos a los iniciadores del cambio.

Las fuentes de la resistencia al cambio permiten conocer los métodos de superación de las mismas, en que consiste, en que momento se deben de utilizar, ventajas y desventajas de cada uno de estos que a continuación dentro de los elementos dinámicos especificaré

3.7.1 - Elementos dinámicos del grupo

De acuerdo con A. F. Stoner (85) y Reyes Pimentel (86) puedo decir que estos, aplicándolos en la práctica, nos van a servir como herramienta para superar la resistencia al cambio de un grupo y son:

- a) Educación y comunicación.- Si se explica con oportunidad la necesidad del cambio y los beneficios que este traerá, será menos difícil el camino que lleva a un cambio.

En que momento se deben de utilizar.- Cuando falta información o no se cuenta con la información y el análisis precisos.

Ventajas.- Una vez convencidos los integrantes del grupo, ayudarán a realizar el cambio.

Desventajas.- Puede ser muy lenta la respuesta del grupo si intervienen un gran número de personas.

- b) Participación e intervención activa.- Es hacer que los afectados por el cambio participen directamente en el diseño del mismo.

En que momento se debe de utilizar.- Cuando los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y otros poseen el poder para resistir.

Ventajas.- Las personas participantes se sentirán comprometidas en la realización del cambio y toda información pertinente de que dispongan será integrada al plan de cambio.

Desventajas.- Puede ser muy lento si los participantes diseñan un cambio no apropiado.

- c) **Facilitación y soporte.**- Facilitar el cambio y dar apoyo emocional, comprensión, etc. a quienes intervienen en este.

En que momento se debe de utilizar.- Cuando las personas se resisten al cambio por problemas de ajuste.

Ventajas.- Las personas participantes se sienten apoyadas y motivadas por el resto del grupo y esto las llevará a dar más de si mismos para llevar acabo el cambio.

Desventajas.- Puede ser lento debido a que se tiene que conscientizar a los participantes del cambio a que brinden el apoyo necesario para el desarrollo del mismo.

- d) **Negociación y acuerdo.**- Consiste en negociar abiertamente con las personas que se oponen al cambio para conocer sus puntos de vista y tratar de llegar a un acuerdo, debe de existir flexibilidad por ambas partes.

En que momento se debe de utilizar.- Cuando algunas personas y/o un grupo con considerable poder para resistir saldrán perdiendo evidentemente en el cambio.

Ventajas.- En ocasiones es una forma relativamente fácil de evitar la resistencia al cambio.

Desventajas.- Puede ser costosa si se alerta a otros para que negocien la obediencia.

- e) Manipulación y cooperación.- Es apartar en forma encubierta a los individuos o grupos de la resistencia al cambio, o bien promover a un individuo clave del grupo, dándole un papel deseable en el diseño o realización del proceso de cambio.

En que momento se debe de utilizar.- Cuando se considera que otro método es costoso o no dará resultado.

Ventajas.- Puede ser una solución rápida y barata de los problemas de resistencia al cambio.

Desventajas.- Puede ocasionar problemas si el personal se siente manipulado.

- f) Coerción explícita e implícita.- Este se basa en amenazas ya sean explícitas o implícitas para obligar a las personas a aceptar un cambio. En que momento se debe de utilizar.- Cuando los iniciadores del cambio tienen poder y necesitan dar rapidez al mismo.

Ventajas.- Es rápido y puede superar cualquier clase de resistencia.

Desventajas.- Se corre el riesgo de dificultar la obtención de apoyo para los futuros intentos de cambio.

El concepto de dinámica de grupo y la relación con el individuo interacción - interrelación me lleva a decir en base a Ivancevich Gibson (87) y Robbins P. Stephen (88) que este no existiría si no tomamos en consideración los siguientes elementos:

- 1) Emisor.- Es la persona que toma la pauta para enviar un mensaje al receptor.

2) Mensaje.- Idea o conjunto de ideas que transmite el emisor, el significado del mensaje dependerá de la interacción e interrelación que exista entre el emisor y el receptor.

3) Receptor.- Recibe el mensaje y lo interpreta.

4) Retroalimentación.- Es la respuesta que da el receptor al emisor del mensaje haciendo una aportación adicional al tema que están tratando.

Una vez que conocemos lo que es el grupo, la interacción y la interrelación, esto me lleva a desarrollar el tema de mi siguiente capítulo el cuál es:

**CAPITULO 4: EL PROCESO DE INTERACCION E INTERRELACION
EN LA ECUACION PERSONAL**

En este capítulo hablaré de cómo los aspectos psicológicos y sociales del individuo modifican la personalidad del mismo, su forma de interactuar e interrelacionarse con los demás miembros de un grupo así como también daré a conocer como estos aspectos influyen en el desempeño de su rol dentro de un grupo - organización social.

4.1 - Formas de sociabilidad del individuo en grupo

Estas formas son uniones que existen entre los individuos por medio de las cuales interactúan y/o se interrelacionan con los demás miembros del grupo, en base a Maisonneuve J. y a Gurvitch G (89) puedo decir que los vínculos de sociabilidad surgen al azar y se dan a través de una sucesion de encuentros; entre los que destacan los siguientes:

- a) Vínculos espontáneos (elementales).
- b) Vínculos oficiales (están ligados a las estructuras sociales).
- c) Vínculos sociales (Son los que se actualizan, se combaten y se equilibran de manera variada dentro de cada grupo y en general en toda sociedad).

Ya que conocemos las formas de sociabilidad del individuo, cabe señalar que en toda sociedad existen grupos, y dentro de cada uno de estos existen clases sociales, por tanto, cada grupo consta de una estructura y de un mecanismo que se encarga de supervisar que todo lo planeado se lleve acabo conforme a los lineamientos estipulados lo cual se denomina control social.

4.2 - Las estructuras y el control social

Puedo decir que la integración psicosocial colectiva es la base de toda estructura, si no existe dicha integración por consiguiente no hay un control social y por lo tanto desaparece dicha estructura.

Al hablar de una integración psicosocial colectiva como la base de toda estructura esto me lleva a mencionar los fenómenos psicosociales que existen en nuestra sociedad los cuales son:

- 1) Mentalidad y creencias colectivas.- Este punto nos habla de ciertos rasgos generales de los grupos como son creencia, estereotipos y prejuicios.

2) Interrelaciones entre los grupos restringidos.- Sociometría y el análisis de los procesos de interacción.

3) Parte de la personalidad individual en el grupo o ante él.- Este punto nos habla del desempeño del rol del individuo dentro del grupo.

Al conocer la relación existente entre las estructuras, el control social, y cómo estas van a estar determinadas por los fenómenos psicosociales, es conveniente abundar en el problema de la mentalidad colectiva dentro de un grupo.

4.3 - La mentalidad colectiva como problema

El hecho de considerar el grupo como una unidad colectiva no significa la creencia de un espíritu colectivo por tanto esto no implica que el individuo sea la única realidad y esto comprueba la existencia de conductas y creencias colectivas ligadas a ciertas estructuras, funciones y situaciones claramente definidas.

En toda reunión de hombres se crean estructuras, funciones y necesidades que estas, a su vez, se interrelacionan con:

- 1) Las organizaciones sociales
- 2) Los fenómenos mentales
- 3) Los comportamientos correlativos a la pertenencia al grupo.

Los más evidentes consisten en un sistema de creencias comunes así como un conjunto de conductas de cooperación entre los integrantes del grupo, estos fenómenos no excluyen la existencia de frustraciones, conflictos y emociones, pero ellos no alcanzan un punto decisivo hasta el momento que se presentan, ocasionando de esta manera una interacción o interrelación grupal la cuál es determinante para el desempeño del rol del individuo, así como también de la tarea a realizar dentro del mismo, por tal motivo es importante mencionar lo que es:

4.4 - La formación de caracteres y creencias colectivas

Las creencias de un grupo "son un sistema de razonamientos justificados y de mitos tendientes a fortificar su coherencia y su organización"(90), con base en lo anterior puedo decir que estas creencias se forman por el hecho de que la mayoría de los miembros que integran un grupo experimentan necesidades comunes debido a que :

- a) Comparten una misma situación
- b) Asumen un mismo rol
- c) Por la uniformidad de la información
- d) Por preocupaciones
- e) Por alcanzar los mismos objetivos
- f) Por que viven en el mismo campo social.

Lo anterior nos lleva a valorizar al grupo al que pertenecemos, desvalorizando a los otros grupos; esto favorece a la identificación del sujeto con su grupo en oposición a otro creando así la cohesión del grupo, al lograr esto podemos decir que existe una integración psicosocial del individuo con su grupo la cuál ayudará al mejoramiento de las interrelaciones grupales.

Pero nos preguntamos ¿que son las relaciones intergrupales?

4.5 - Las interrelaciones grupales

En el transcurso de nuestras vidas nos damos cuenta que hemos estado dominados por una mentalidad común que resulta y se modifica por medio de la opinión pública, dentro del grupo el individuo mantiene con sus compañeros relaciones que varían en cualidad e intensidad debido a la personalidad que cada uno presenta; así como también sus afinidades, mentalidad y

estructura íntima, la influencia del grupo al que pertenecemos se va a reflejar sobre la elección y el estilo de nuestras interacciones e interrelaciones; así como también en nuestras conductas sociales; las afinidades, las emociones, las frustraciones, los conflictos influyen en los procesos colectivos y tienen un papel importante en la vida del grupo.

Cabe señalar y diferenciar que en cuanto a las interrelaciones grupales existen dos tipos de grupos los cuales nombro a continuación:

Psicogrupo.- Este se forma cuando hay relación y elección, las afinidades de cada uno de sus miembros es apreciada según su personalidad.

Sociogrupo.- En estos domina la preocupación por la actividad en equipo y el rendimiento funcional; cada miembro del grupo es apreciado en función de su rol, de su rendimiento y puede ser eventualmente reemplazado por otro de valor funcional equivalente.

Una vez que di a conocer que son las interrelaciones grupales y como influyen en la vida psicológica y

social de cada integrante del grupo, puedo decir que en base a los factores sociooperativos, socioafectivos, aspectos psicológicos, sociales del individuo en grupo, analizaremos los procesos de interacción a través de la:

4.6 - Taxonomía de Bales

Este método trata de explicar mediante categorías un proceso casi constante distinguiendo diversos ritmos y estilos de interacción que corresponden a diversos tipos de situaciones y de poblaciones grupales las cuales son:

Área socioafectiva positiva	1: muestra solidaridad 2: se muestra calmo (relajado) 3: aprueba
Área de las tareas	4: da una dirección, una sugerión 5: da una opinión 6: da una orientación, una información 7: pide una orientación 8: pide una opinión 9: pide una dirección
Área socioafectiva negativa	10: desaprueba 11: manifiesta una tensión 12: manifiesta antagonismo

(91)

Fig. 4.1 Taxonomía de Bales.

Estas categorías se corresponden dos a dos a partir del centro, en función de seis problemas:

```

*****
Orientación (6,7)
Areas de las tareas      Evaluación (5,8)
                          Control (4,9)
*****
                          Decisión (3,10)
Areas socioafectivas positivas
                          y
                          Tensión (2,11)
Areas socioafectivas negativas
                          Integración (1,12)
*****

```

Fig. 4.2 Interpretación de la taxonomía de Bales.

Todo grupo que busca solucionar un problema o tarea a resolver tiende a hacia un proceso-tipo de resolución; y por sus desviaciones de ese proceso medio se puede diagnosticar la naturaleza y el estilo de integración de tal o cual grupo en particular.

"Bales dice que su sistema categorial está en relación directa con una concepción dinámica de la personalidad como centro de interacciones y de actos interdependientes que se organizan según un cierto esquema, ya sea en el curso de las relaciones con el prójimo, o en el curso de tomas de conciencia reflexivas; aunque este sólo, el Yo sigue siendo, en efecto, una suerte de actor, pues en un ser socializado que piensa a si

mismo, y se proyecta a través de roles, de valores y de símbolos colectivos en función de los cuales se busca a si mismo, se orienta, se aprueba o se condena" (92).

La fuente inicial de toda cohesión es un fenómeno general de presión hacia la uniformidad en el que podemos distinguir:

- a) La personalidad de cada sujeto la cual a adoptado en el curso de su socialización un sistema más o menos coherente y rígido de creencias y valores.
- b) Las instituciones (leyes, costumbres, controles) que se ejercen en toda el área de una cierta cultura.
- c) Presiones propias de los grupos.- En el interior de la sociedad se ejercen un conjunto de normas que influyen sobre los miembros de cada grupo.

Existen otros aspectos que están relacionados a las asociaciones, elecciones y comunicaciones del grupo e influyen en el proceso de interacción, los cuales considero importantes mencionar:

1) Factores ecológicos.- Proximidad de domicilio y ocasiones de encuentro juegan un rol preponderante.

2) La aparición de normas grupales.- Mediante estas se busca una uniformidad en las opiniones, las conductas y está ligada estrechamente a las comunicaciones.

d) Los sujetos que se desvían se definen por una resistencia a esas normas; para desviarse deben restringir sus comunicaciones con los miembros del grupo, esta posición se hace más fácil si el individuo pertenece a algún otro grupo cuyo estándar acepta, y en el cuál se refugiará eventualmente.

Por lo anterior es importante mencionar que todo individuo desempeña un papel dentro de un grupo pero ¿que es lo que determina que este desempeñe ese papel dentro de un grupo?

4.7 - El rol del individuo

Existen factores que desempeñan un papel a la vez en el plano social en donde se inscriben la influencia

de ciertos individuos a los cuales se les llama jefes o líderes, y en el plano privado en el que una personalidad cualquiera puede acceder a la autonomía y a la elección en su escala de valores, por tal motivo cabe mencionar dichos valores, los cuales considero importantes:

Autoridad.- Es el poder oficial facultado para efectos de revisiones, declaraciones y manifestaciones.

Prestigio.- Es una especie de fascinación mental, de brillo que emana de un grupo, o de un hombre que simboliza ciertos valores colectivos.

Las funciones del líder son específicas de cada situación, siendo excepcional la polivalencia, combinando en su autoridad la atracción afectiva (simpatía) y el ascendiente funcional, sentado en su competencia técnica, el liderazgo autoritario suscita en el grupo diversas reacciones de agresividad y apatía especialmente durante la ausencia del líder, las relaciones entre el líder y los miembros del grupo son cordiales mientras que con un líder autoritario estas

toman la forma de esfuerzos personales para atraer la atención.

Si un sujeto adopta seriamente los prejuicios de su grupo, es la prueba de que está profundamente integrado en él; si, a la inversa, los reprueba, se desolidariza con su medio.

La organización de la personalidad está en función del equilibrio global del grupo, de los grupos en los cuales le es necesario integrarse; y recíprocamente este equilibrio depende también del éxito de la integración de los sujetos y de la interacción e interrelación que este lleve a cabo con miembros de un grupo, la adaptación del individuo al grupo debe combinarse con una integración del grupo al individuo y de los grupos entre sí.

El equilibrio interior difícilmente puede ser mantenido cuando la adaptación a la sociedad es defectuosa; el equilibrio de la persona no es necesariamente idéntico a su adaptación al grupo del que es miembro, también puede resultar cierto desequilibrio de un conformismo demasiado estricto, la estabilidad del equilibrio interno se intensifica cuando existe solidaridad colectiva; solidaridad que se pone en peligro ante situaciones de frustración; pero ¿que es la frustración?

4.7.1 - La frustración

En base a Merani Alberto (93), Whittaker James (94), puedo decir que es la operación que impide a una persona cumplir la respuesta a un estímulo mediante el bloqueo de la conducta dirigida hacia determinado objetivo, esta es causada por los factores externos y/o existentes dentro de nosotros mismos que impiden la satisfacción de ciertos motivos dando como resultado un estado de perturbación interna conocido con el nombre de ansiedad.

Cuando el individuo es motivado a alcanzar una categoría social así como la aceptación por los demás miembros de un grupo, esto le ayudará a reducir la probabilidad de frustración; otro aspecto importante es la capacidad que tenga el mismo para enfrentarse a esas situaciones; una vez que el individuo se siente frustrado, y se le pide que realice una tarea específica lo probable será que este no la lleve a cabo de manera satisfactoria por tál motivo es conveniente conocer: a) Los factores que se relacionan con la intensidad de la frustración y b) Reacciones a la frustración; para poder así orientar al mismo al desempeño de sus actividades y no se pierda la cohesión del grupo.

a) Factores que se relacionan con la intensidad de la frustración

Puedo decir que la frustración a veces es ligera y a veces es intensa, esto depende de: a) Fuerza del motivo, b) Tipo de barrera, c) Disponibilidad de metas sustitutas, d) Experiencia, e) Estabilidad personal, f) Participación del YO, g) Distancia a la meta.

1) Fuerza del motivo.- Cuando es más fuerte el motivo, es más intensa la frustración cuando no se logra ese motivo.

2) Tipo de barrera.- Cuando tenemos que satisfacer un motivo y nos encontramos con una barrera que podemos superarla fácilmente, la frustración es menos intensa que si nos enfrentáramos a una barrera arbitraria que no podemos superarla, debido a que se genera mayor tensión.

3) Disponibilidad de metas sustitutas.- Si disponemos de metas sustitutas con igual o casi igual atracción y no alcanzamos una en específica, experimentaremos menos frustración por que tenemos otra que podemos obtener con características semejantes.

- 4) Experiencia.- Un hecho frustrante produce un grado de frustración y si este hecho nos sucede nuevamente, la frustración aumentará; por tal motivo puedo decir que la frustración es acumulativa.

- 5) Estabilidad personal.- Este punto nos habla de que el individuo con estabilidad emocional, actuará de manera estable ante una situación de frustración, en cambio el individuo inestablemente emocional actuará de forma contraria.

- 6) Participación del YO.- La frustración que ofrece amenaza directa a algo que esperamos hacerlo bien, se presenta con mayor intensidad que cuando fracasamos en algo que no esperamos hacerlo bien.

- 7) Distancia a la meta.- De este punto puedo decir que cuando estamos cerca de alcanzar nuestra meta y no la logramos, la frustración se presenta con mayor intensidad que cuando estamos a una mayor distancia de alcanzar la misma.

Una vez que sabemos cuales son los factores que se relacionan con la intensidad de la frustración (acción de la frustración), podemos conocer el porqué de la

frustración individual o grupal y de esta manera dar una solución orientada hacia el logro de una tarea o actividad a realizar; puedo decir que a cada acción le corresponde una reacción y por tal motivo esto me lleva a dar a conocer:

b) Reacciones a la frustración

Estas reacciones a la frustración se dividen en: 1) Orientadas hacia la realidad o 2) Ser defensivas del YO, a continuación hablaré de las primeras:

Estas consisten en intentos de modificar, cambiar o eliminar las situaciones de frustración, dentro de estas existen 3 tipos generales de reacciones las cuales son:

- 1) Ataque y agresión.- Esta va dirigida a modificar la situación de frustración aunque no sea una conducta deseable.
- 2) Huida y retirada.- Esta se observa cuando la conducta agresiva no es posible, o cuando esta no ha producido eliminación de la situación frustrante.

- 3) Componenda y sustituciones.- Esta representa modos adecuados, orientados hacia la tarea, en respuesta alguna de la situación de frustración.

Las acciones enunciadas me llevan a observar con base en COLEMAN J. (95) lo que son los mecanismos defensivos del YO o también llamados mecanismos de defensa, estos tienen como finalidad defender al yo contra la ansiedad pero no se orientan directamente a alterar o eliminar la situación de frustración y son:

- Racionalización.- Trata de demostrar que la conducta propia es racional y justificable y por consiguiente merecedora de la aprobación del YO y de la sociedad.
- Represión.- Evitar que pensamientos dolorosos o peligrosos entren en la conciencia.
- Proyección.- Culpar a otros de las dificultades o atribuir a otros los deseos no éticos propios.
- Formación de reacciones.- Impedir la expresión de deseos peligrosos exagerando actitudes y tipos de conducta opuestos usándolos como barreras.

- Identificación.- Crecientes sentimientos de valor identificando el yo con una persona o institución de gran reputación.
- Regresión.- Retroceso a un nivel anterior de desarrollo con respuestas menos maduras y generalmente un nivel inferior de aspiraciones.
- Compensación.- Ocultación de debilidades, destacando rasgos deseables o compensando la frustración en un área por excesiva satisfacción en otra.
- Introyección.- Incorporación de valores y normas externas a la estructura del YO, de modo que el individuo no se encuentre a su merced como amenazas externas.
- Actuación.- Reducir la ansiedad por deseos prohibidos permitiendo su expresión.
- Negación de la realidad.- Proteger al yo de la realidad desagradable negándose a percibirla o a enfrentarse a ella.

- Fantasía.- Satisfacción de los deseos frustrados por éxitos imaginarios.
- Desplazamiento.- Descargar sentimientos reprimidos, generalmente de hostilidad, sobre objetos menos peligrosos que los que inicialmente suscitaron las emociones.
- Aislamiento emocional.- Reducir la participación del YO y retirarse a la pasividad para protegerlo del daño.
- Intelectualización.- Eliminar la carga afectiva de las situaciones nocivas o separar actitudes incompatibles en comportamientos de lógica rígida.
- Anulación.- Contrarrestar deseos o actos inmorales por expiación.

Ya que conocemos los tipos de reacciones a la frustración y la forma de manifestación del individuo dentro del grupo ante dichas situaciones, es conveniente mencionar que sino se supera la frustración esto acarrea un conflicto:

4.8 - Conflicto, tipos conflictos

Es la oposición entre impulsos o deseos contradictorios que por regla general producen tensión emotiva, a veces profundamente desagradable los conflictos se clasifican en:

- 1) Atracción - Atracción.- Es cuando nos vemos atraídos por dos objetivos al mismo tiempo los cuales se excluyen mutuamente y ambos son de valencia positiva.
- 2) Evitación - Evitación.- Es cuando tenemos que escoger entre dos alternativas indeseables y con valencias negativas.
- 3) Atracción - Evitación.- Es cuando nos enfrentamos ante un objetivo que encontramos atractivo e inatractivo al mismo tiempo.
- 4) Doble conflicto de Atracción - Evitación.- Es cuando nos enfrentamos ante dos objetivos, ambos con valencia positiva y negativa a la vez.

Al existir conflictos individuales y/o colectivos dentro de un grupo, esto no beneficiará al logro de los

objetivos personales, grupales, ni organizacionales, por consiguiente es conveniente conocer los tipos de conflictos para poder así dar una solución satisfactoria a los mismos orientada al beneficio personal, del grupo y de la organización que forman parte; otros aspecto psicológico que es importante en la vida del grupo son las emociones y los motivos biosociales pero hay que conocer lo que son e identificar cuales son sus diferencias:

4.9 - Las emociones y diferencias existentes entre éstas y los motivos biosociales.

Los sentimientos y las emociones están estrechamente vinculados con el valor y el significado de la vida misma; la palabra emoción "se deriva de la palabra latina emovere que significa remover, agitar o excitar"(96).

Las emociones se diferencian de los motivos biosociales en base a:

E M O C I O N E S

No nacen como resultado de ciertas necesidades de los tejidos.

E M O C I O N E S

Dependen de la conciencia que tiene el organismo, de la importancia de una situación determinada y de esta manera intervienen los procesos de pensamiento y percepción.

Estas ocurren en situaciones en que no hay una respuesta habitual conformada, para enfrentarse a las situaciones.

Las emociones se reflejan en la conducta como en la experiencia subjetiva del organismo.

Fig. 4.3 Emociones.

MOTIVOS BIOSOCIALES

Nacen como resultado de ciertas necesidades de los tejidos.

No dependen de la conciencia que tiene el organismo, ni de la importancia de una situación determinada, y de esta manera no hay intervención de los procesos de pensamiento y percepción.

Las satisfacción de estos pueden ajustarse a normas relativamente automáticas de conducta habitual.

Fig. 4.4 Motivos biosociales.

Una vez aclaradas dichas diferencias, puedo decir que las relaciones humanas está supeditadas a la experiencia vivencial de los individuos, que se desempeñan en los roles correspondientes a su agrupación ya sea biológica como son sexo edad etc. y a su adaptación social adquirida a través de su crecimiento y su capacitación; los acontecimientos significativos para la vida de los individuos y de los

grupos están relacionados con las aclaraciones de estas diferencias funcionales referentes a cada ser humano; las interrelaciones llenan esta descripción universal de las diferencia posibles con una significación dinámica para cada ser humano.

4.10 - Los miedos universales y básicos como factores que promueven el acercamiento a la tarea y/o el conocimiento de la misma.

El análisis sistemático de las situaciones grupales nos ha posibilitado registrar un conjunto de procesos relacionados entre sí, que nos permiten considerarlos como fenómenos universales de todo grupo, en su estructura y dinámica. Para una mejor comprensión de este concepto emplearé el esquema de figura que Enrique Pichón Riviere denomina como invertido:

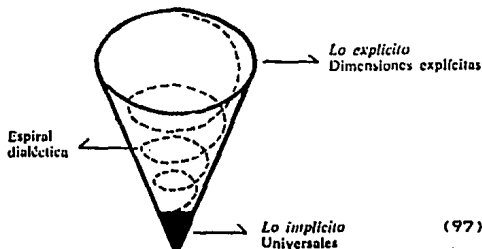


Fig. 4.5 Cono invertido.

a) En la base de este se ubican los contenidos emergentes manifiestos y explícitos (interacciones del individuo). Situaciones que se manifiestan en el campo operacional.

Mientras lo explícito se configura por los tres momentos de la operación correctora los cuales son:

"Personalidad Esquizofrenica.-

Estado mental del individuo que tiene como característica primordial la disolución y discordancia de las funciones afectivas, psicomotrices e intelectuales, con pérdida de la personalidad, creando así una ruptura del contacto con la realidad, por tanto el individuo se crea un mundo interior el cuál prefiere vivir.

Personalidad Paranoide.-

Estado mental del individuo que se caracteriza por la evolución progresiva e irreductible de un delirio coherente, sistematizado, organizado en base a determinados episodios de la vida afectiva.

Personalidad depresiva.-

Estado mental del individuo caracterizado principalmente por aflicción, desconfianza y ansiedad".(98)

b) En el vértice ubicamos las situaciones básicas o universales implícitas (interrelaciones del individuo). Situaciones básicas universales. Lo implícito está constituido por los universales que permanentemente están actuando los cuales son:

I.- Miedos básicos:

1.- Miedos a la pérdida de la estructura ya lograda.- Este punto nos habla de que el ser humano cuando ha alcanzado cierto nivel o estatus ya sea económico, social etc. y comienza a darse cuenta que lo planeado no está funcionando conforme a lo previamente estipulado de esa situación, este siente miedo a perder lo que con su esfuerzo a logrado.

2.- Miedo al ataque en la nueva situación a estructurar.- El ser humano cuando se enfrenta ante una situación que desconoce, crea en si mismo cierta incertidumbre e inseguridad y estas se incrementarán en medida en que este se sienta atacado ante la situación nueva que va a estructurar.

II.- La situación terapéutica negativa frente a la situación de cambio configurada por:

1.- Miedo al cambio.-

Generalmente surge el miedo al cambio porque se pierde una estructura ya lograda y hay que luchar por alcanzar una nueva que, probablemente no contemos con la capacidad, medios o diversos factores que con llevan esta situación para poder alcanzarla; por tál motivo nos encontramos en desventaja ante los demás miembros del grupo y esto nos lleve a obtener un nivel estructural inferior al que en un inicio contábamos dentro de una organización social.

2.- Resistencia al cambio.-

El ser humano por su naturaleza tiene miedo a lo desconocido por tál motivo si este a realizado una actividad durante un periodo determinado de tiempo, y se le anuncia que va a existir un cambio pero no se le explica las consecuencias y beneficios que atraerá dicho cambio, lo probable será que el individuo oponga resistencia por la misma falta de in-

formación, hay que conocer cuales son las herramientas para superar la resistencia al cambio así como también conocer el cómo, cuando y el porque aplicarlas.

III.- Un sentimiento básico de inseguridad

La inseguridad del individuo surge por la misma incapacidad que él mismo se crea, y prefiere tener un objetivo seguro que crearse nuevas expectativas y metas que considera inalcanzables debido a que duda de su propia capacidad.

IV.- Los procesos de aprendizaje y comunicación.-

Ambos aspectos forman una unidad y son interdependientes; con base en lo anterior puedo decir que el aprendizaje se deriva de una adecuada comunicación que se genera entre el emisor, la claridad del mensaje, receptor y la retroalimentación.

V.- Las fantasías básicas en base a Anguiano Peña (99) puedo decir que son:

- 1.- Enfermedad.- Son todas aquella vinculadas con la série de padecimientos que presenta el gru-

po, reflejan fundamentalmente la etapa esquizoide, en donde el grupo y el sujeto se sienten destruidos, agredidos, sin pies ni cabeza, confundidos, en tal medida que esto refleja la serie de pensamientos que se tienen sobre la salud del grupo y/o imposibilidad de alcanzarla.

2.- Tratamiento.- Refiere a la serie de procesos que el sujeto considera que el psicólogo va a implementar por tanto ideas de separación de juzgamiento, castigo etc; generalmente se relaciona con la etapa depresiva - paranoide.

3.- Curación.- Es aquella serie de elementos fantasmáticos que idealizan la forma de llevar acabo el tratamiento y/o peyoratizan a este; generalmente implica la etapa depresiva y la posibilidad de equiparar el costo (económico, emocional, físico etc.) que tiene que sufrir el paciente en su persona y/o grupo.

c) La espiral grafica el movimiento dialéctico de indagación y esclarecimiento que va de lo explícito a lo implícito, con el objeto de explicarlo.

El mundo interno se constituye por un proceso progresivo de internalización de los objetos y vínculos. Este mundo se encuentra en permanente interacción, interna y con el mundo exterior, a través de la diferenciación entre el mundo externo e interno el sujeto adquiere identidad y autonomía.

El vínculo "Es la estructura compleja que incluye al sujeto y al objeto, su interacción, momentos de comunicación y aprendizaje, configurando un proceso en forma de espiral dialéctica; proceso en cuyo comienzo las imágenes internas y la realidad externa deberían ser coincidentes. Esto no sucede, ya que el objeto actúa en dos direcciones: hacia la gratificación (vínculo bueno) y hacia la frustración (vínculo malo)" (100). Esto plantea el fundamento de toda tarea operativa por tanto, el desarrollo y conclusión de la misma se presenta organizado por las condiciones de toda organización como es el caso de la empresa.

CAPITULO 5 : ESTUDIO DE CASO

En este capítulo desarrollaré el tema problema que existe dentro de la organización comercializadora X S.A. de C.V., situándolo en base a las características sincrónicas de la organización, para abordar la situación problema, seleccionaré y enunciaré la variable independiente que corresponde al diseño de investigación implementado, el cuál incluye un pretest y posttest oséa implementaré un diseño experimental que deacuerdo con Cambell y Stanley (101) permite controlar los factores de invalidez interna y externa sobre el fenómeno objeto de estudio, el cuál se vincula con las relaciones interpersonales y la asignación al proceso de capacitación.

Esta organización comercializadora es intermediaria entre el fabricante y el consumidor, se dedica a la exposición y venta de productos mediante el autoservicio y debido al volumen que maneja de: compras, formas de pago etc., puede ofrecer a los consumidores calidad y mejor precio de los productos que comercializan.

El personal que integra el área operativa consta de un total de 1500 empleados que a su vez están coordinados por 30 supervisores que entre otras funciones, son los responsables directos de la asignación del personal a los cursos de capacitación para empleados dentro de la

organización por lo anterior debo establecer lo siguiente:

5.1 - Universo y tipo de muestreo

El universo de la presente investigación abarca a un total de 30 supervisores de la organización comercializadora X S.A. de C.V.

- Tipos de muestreo

El muestreo es un método de investigación en el cual mediante técnicas obtenemos conclusiones de las características del universo, para esta investigación utilicé los siguientes:

1) Estratificado.-

Esta técnica consiste en dividir el universo en capas o estratos formados por elementos heterogéneos tomando al azar una muestra de cada estrato.

2) Sistemático.-

Debido a que se elige una muestra considerando intervalos iguales entre un elemento y otro de la misma muestra. Para

esto es necesario formar la razón de muestreo, dividiendo el número de unidades de que conste el universo entre el número de unidades de la muestra seleccionada. La razón obtenida indica los intervalos que separan cada subgrupo muestral del cuál se eligirá una unidad, por medio de sumar sucesivamente a partir de un primer número seleccionado al azar.

5.2 - Características y selección de la muestra

Dentro de esta organización existen dos tipos de supervisores por tal motivo considero importante mencionar dichas diferencias:

- 1) Supervisor tipo A que consta de 10 personas.

Función.- Verifica y coordina diariamente las funciones que desempeñan los supervisores tipo B, verifica y coordina esporádicamente que las funciones operativas desempeñadas por los empleados se cumplan conforme a las normas establecidas por la organización.

II) Supervisor tipo B que consta de 20 personas.

Función.- Verifica y coordina diariamente que las funciones operativas que desempeñan los empleados se cumplan conforme a las normas establecidas por la organización.

- Selección de la muestra

Esta selección la llevaré acabo mediante los tipos de muestreo que anteriormente definí, a continuación explicaré en base a López Elizondo (102) y Anguiano Peña (103) los pasos a seguir para obtener la selección de la muestra.

1) Estratificado.- Consiste en dividir en capas el universo que en este caso es de 30 supervisores y manejo dos categorías las cuales son:

a) Supervisor tipo A que consta de 10 personas.

b) Supervisor tipo B que consta de 20 personas.

2) Sistemático.- Para efectos de esta investigación:

Universo es igual a	30	= 3
Unidades de la muestra seleccionada	10	

Donde 3 es el coeficiente de selección.

Supervisor tipo A

0. 1. 2. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,

Supervisor tipo B

11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21,

22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.

Lo anterior indica que en base a una lista de supervisores tipo A y B aplicaré el postest-cuestionario aquellos supervisores que dentro de la lista estén situados en las posiciones antes sombreadas.

5.3 - Tipo de diseño implementado

En base a Cambell, Stanley (104), Anguiano Peña (105) y debido a las características que presenta esta investigación, debo desarrollar un diseño experimental

denominado diseño de grupo de control pretest - posttest que a continuación presento:

GRUPO EXPERIMENTAL R 0 X 0

GRUPO CONTROL R 0 0

En base a la selección de la muestra la asignación de sujetos grupo control - grupo experimental quedó conformada de la siguiente manera:

Asignación de sujetos

GRUPO EXPERIMENTAL 5 (2 NIVEL A, 3 NIVEL B)

GRUPO CONTROL 5 (1 NIVEL A, 4 NIVEL B)

Como ya nos hemos dado cuenta, en la presentación de este tipo de diseños se asignan una serie de códigos y símbolos gráficos con la finalidad de compendiar sus características distintivas, pero cuál es el significado de cada uno de estos, a continuación los mencionaré:

R.- Indica una asignación aleatoria a diferentes grupos.

D.- Hace referencia a un proceso particular de observación o medición.

X.- Representa la exposición del grupo a una variable o acontecimiento experimental, cuyos efectos se han de medir.

Una vez que conocemos el significado de cada uno de estos, debo decir que existen factores que atentan contra la validez interna como externa, a continuación mencionaré los primeros.

1.- Historia.

Son los acontecimientos específicos ocurridos entre la primera y la segunda medición, además de la variable experimental.

2.- Maduración.

Son los procesos internos de los participantes, que operan como resultado del mero paso del tiempo (no son peculiares de los acontecimientos en cuestión), y que incluyen el aumento de la edad, el hambre, el cansancio y similares.

3.- Administración de test.

Es el influjo de que la administración de un test ejerce sobre los resultados de otro posterior.

4.- Instrumentación.

Son los cambios en los instrumentos de medición o en los observadores o calificadores participantes que pueden producir variaciones en las mediciones que se obtengan.

5.- Regresión estadística.

Opera allí donde se han seleccionado los grupos sobre la base de sus puntajes extremos.

6.- Sesgos resultantes en una selección diferencial de participantes para los grupos de comparación.

7.- Mortalidad experimental o diferencia en la pérdida de participantes de los grupos de comparación.

8.- Interacción entre la selección y la maduración.

En algunos de los diseños cuasiexperimentales de grupo múltiple, se confunde con el efecto de la variable experimental (es decir que podría tomarse por él).

Ahora que conocemos los factores que amenazan la validez interna, procederé a mencionar los factores que amenazan la validez externa:

9.- El efecto reactivo o de interacción de las pruebas.

Es cuando un pretest podría aumentar o disminuir la sensibilidad o la calidad de la reacción del participante a la variable experimental, haciendo que los resultados obtenidos para una población con pretest no fueran representativos de los efectos de la variable experimental para el conjunto sin pretest del cual se seleccionaron los participantes experimentales.

10.- Los efectos de interacción de los sesgos de selección y la variable experimental.

11.- Efectos reactivos de los dispositivos experimentales.

Son los que impedirían hacer extensivo el efecto de la variable experimental a las personas expuestas a ella en una situación no experimental.

12.- Interferencias de los tratamientos múltiples.

Son los que pueden producirse cuando se apliquen tratamientos múltiples a los mismos participantes, pues suelen persistir los efectos de tratamientos anteriores.

Ya que conocemos el aspecto teórico del diseño a implementar, el significado de su simbología y los factores que atentan contra la validez interna y externa, a continuación los relacionaré con el tema problema de la presente investigación.

R .- Indica una asignación aleatoria a diferentes grupos, en este caso se realizó entre los supervisores tipo A y B.

O .- Hace referencia a un proceso particular de observación o medición llamado pretest, post-

test, en base a lo anterior a continuación mencionaré la información que utilizaré de pretest como es: La Planeación Anual De Capacitación A Empleados, Formato CAP 01, Reporte Mensual De Capacitación la cuál me fué proporcionada por la organización, para posteriormente en base a este último obtuve Los Aspectos Relevantes De Las Seis Mediciones.

5.4 - Información pretest

- 1) La Planeación Anual De Capacitación A Empleados:

El siguiente formato refleja los cursos a impartirse durante el presente año, que previamente, a través de una detección de necesidades realizada por los asesores de capacitación en coordinación con los supervisores del área solicitante determinaron como los apropiados para los empleados.

PLANEACION ANUAL DE CAPACITACION PARA EMPLEADOS
ORGANIZACION X S.A. de C.V.

MES	DIA	CURSO
Enero 93		
	11 - 15	Habilidades Numéricas
	21 - 22	Organización Efectiva
	21 - 22	Relaciones Interpersonales
	25 - 26	Manejo del Estrés
	27 - 28	Manejo del Estrés

MES	DIA	CURSO
Febrero 93		
	1 - 5	Habilidades Numéricas
	15 - 17	Creatividad
	22 - 26	Habilidades Numéricas
	25 - 26	Relaciones Interpersonales
	25 - 26	Actitud de Servicio

Fig. 5.1 Planeacion anual de capacitación para empleados (Enero - Febrero).

MES	DIA	CURSO
Marzo 93		
	8 - 12	Habilidades Numéricas
	11 - 12	Manejo del Estrés
	15 - 16	Relaciones Interpersonales
	24 - 25	Organización Efectiva
	29 - 31	Optimización de las Funciones operativas

MES	DIA	CURSO
Abril 93		
	1 - 2	Relaciones Interpersonales
	5 - 9	Habilidades Numéricas
	13 - 15	Creatividad
	22 - 23	Actitud de Servicio
	26 - 30	Habilidades Numéricas

Fig. 5.2 Planeación anual de capacitación para empleados (Marzo - Abril).

MES	DIA	CURSO
Mayo 93		
	3 - 4	Organización Efectiva
	5 - 6	Relaciones Interpersonales
	10 - 14	Habilidades Numéricas
	17 - 19	Optimización de las Funciones operativas
	27 - 28	Manejo del Estrés
Junio 93		
	1 - 3	Optimización de las Funciones operativas
	7 - 9	Creatividad
	15 - 16	Actitud de Servicio
	21 - 25	Habilidades Numéricas
	28 - 29	Relaciones Interpersonales

Fig. 5.3 Planeación anual de capacitación para empleados (Mayo - Junio).

MES	DIA	CURSO
Julio 93		
	1 - 2	Organización Efectiva
	5 - 7	Optimización de las Funciones operativas
	12 - 16	Habilidades Numéricas
	20 - 21	Relaciones Interpersonales
	27 - 28	Manejo del Estrés
Agosto 93		
	2 - 4	Creatividad
	5 - 6	Actitud de Servicio
	9 - 13	Habilidades Numéricas
	23 - 24	Relaciones Interpersonales
	28 - 27	Habilidades Numéricas

Fig. 5.4 Planeación anual de capacitación para empleados (Julio - Agosto).

MES	DIA	CURSO
Septiembre 93		
	2 - 3	Manejo del Estrés
	7 - 8	Relaciones Interpersonales
	13 - 17	Habilidades Numéricas
	20 - 21	Organización Efectiva
	27 - 28	Manejo del Estrés

MES	DIA	CURSO
Octubre 93		
	4 - 5	Actitud de Servicio
	6 - 8	Creatividad
	11 - 15	Habilidades Numéricas
	18 - 19	Relaciones Interpersonales
	25 - 29	Habilidades Numéricas

Fig. 5.5 Planeación anual de capacitación para empleados (Septiembre - Octubre).

MES	DIA	CURSO
Noviembre 93		
	3 - 4	Relaciones Interpersonales
	8 - 10	Optimización de las Funciones operativas
	11 - 12	Organización Efectiva
	15 - 19	Habilidades Numéricas
	22 - 23	Manejo del Estrés

Fig. 5.6 Planeación anual de capacitación para empleados (Noviembre).

2) Formato CAP 01:

El formato que a continuación presento proyecta la asistencia de los empleados a los cursos, las horas capacitación curso, las horas hombre capacitación y las cancelaciones de los cursos.

CAP 01
 ORGANIZACION "X" S.A. de C.V.
 ENERO DE 1993

DIA	CURSO	ASISTENCIA	H/C/C/	H/H/C
11 - 15	Habilidades Numéricas	18	40	720
21 - 22	Organización Efectiva	25	16	400
21 - 22	Relaciones Interpersonales	12	16	192
25 - 26	Manejo del Estrés	C A N C E L A D O		
27 - 28	Manejo del Estrés	14	16	224
TOTAL		69	88	1536

H/C/C.- Horas Capacitación Por Curso.

H/H/C.- Horas Hombre Capacitación Por Curso.

Fig. 5.7 Cap 01 (Enero).

FEBRERO DE 1993

DIA	CURSO	ASISTENCIA	H/C/C/	H/H/C
1 - 5	Habilidades Numéricas	C A N C E L A D O		
15 - 17	Creatividad	15	24	360
22 - 26	Habilidades Numéricas	11	40	440
25 - 26	Relaciones Interpersonales	10	16	160
25 - 26	Actitud de Servicio	9	16	144
TOTAL		45	96	1104

H/C/C.- Horas Capacitación Por Curso.

H/H/C.- Horas Hombre Capacitación Por Curso.

Fig. 5.8 Cap 01 (Febrero).

MARZO DE 1993

DIA	CURSO	ASISTENCIA	H/C/C/	H/H/C
8 - 12	Habilidades Numéricas	17	40	680
11 - 12	Manejo del Estrés	23	16	368
15 - 16	Relaciones Interpersonales	16	16	256
24 - 25	Organización Efectiva	16	16	256
29 - 31	Optimización de las Funciones operativas	10	24	240
TOTAL		82	112	1800

H/C/C.- Horas Capacitación Por Curso.

H/H/C.- Horas Hombre Capacitación Por Curso.

Fig. 5.9 Cap 01 (Marzo).

ABRIL DE 1993

DIA	CURSO	ASISTENCIA	H/C/C/	H/H/C	
1 - 2	Relaciones Interpersonales	22	16	352	
5 - 9	Habilidades Numéricas	24	40	960	
13 - 15	Creatividad	16	24	384	
22 - 23	Actitud de Servicio	12	16	192	
26 - 30	Habilidades Numéricas	18	40	720	
		TOTAL	92	136	2608

H/C/C.- Horas Capacitación Por Curso.

H/H/C.- Horas Hombre Capacitación Por Curso.

Fig. 5.10 Cap 01 (Abril).

MAYO DE 1993

DIA	CURSO	ASISTENCIA	H/C/C/	H/H/C
3 - 4	Organización Efectiva	13	16	208
5 - 6	Relaciones Interpersonales	C A N C E L A D O		
10 - 14	Habilidades Numéricas	19	40	760
17 - 19	Optimización de las Funciones operativas	19	24	456
27 - 28	Manejo del Estrés	25	16	400
TOTAL		76	96	1824

H/C/C.- Horas Capacitación Por Curso.

H/H/C.- Horas Hombre Capacitación Por Curso.

Fig. 5.11 Cap 01 (Mayo).

JUNIO DE 1993

DIA	CURSO	ASISTENCIA	H/C/C/	H/H/C
1 - 3	Optimización de las Funciones operativas	16	24	384
7 - 9	Creatividad	22	24	528
15 - 16	Actitud de Servicio	25	16	400
21 - 25	Habilidades Numéricas	25	40	1000
28 - 29	Relaciones Interpersonales	25	16	400
TOTAL		113	120	2712

H/C/C.- Horas Capacitación Por Curso.

H/H/C.- Horas Hombre Capacitación Por Curso.

Fig. 5.12 Cap 01 (Junio).

El punto 1 y 2 sirven de antecedente para obtener:

3) Reporte Mensual De Capacitación:

El siguiente formato proyecta la demanda numérica anual de los programas de capacitación negociados para nivel empleados, además encontraremos la confrontación de lo estimado, lo real y la diferencia existente en cuanto a los programas o cursos calendarizados, cancelados, horas / día / curso, número de horas curso de capacitación mensual, número de horas hombre de capacitación mensual, número de personas capacitadas mensualmente, en base a los cuestionarios aplicados a instructores y participantes indica las causas relevantes de los factores que facilitan y/o obstaculizan el desarrollo de los cursos de capacitación. Por último, si existió la cancelación de algún curso menciona el motivo.

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

ORGANIZACION X S.A. DE C.V.

1/4

PERIODO: Enero 93.

NIVEL: Empleados.

1) DEMANDA ANUAL

	INICIAL	CAMBIO	TOTAL
PROGRAMAS NEGOCIADOS	55	0	55

2) PROGRAMAS

	ESTIMADOS	REALES	DIF
a) CALENDARIZADOS.....	5	5	0
b) CANCELADOS.....	0	1	1
c) IMPARTIDOS.....	5	4	-1
d) HORAS/DIA/CURSO.....	8	8	0
e) NUM. DE HORAS. CURSO DE CAP. MENS.....	104	88	-16
f) NUM. DE HORAS HOMBRE DE CAP. MENS.....	2600	1536	-1064
g) NUM. DE PERSONAS CAP. MENS.....	125	69	-56

PERIODO: Enero 93.
-----NIVEL: Empleados.

3) EN BASE A INFORMACION OBTENIDA DE LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS INDIQUE LAS CAUSAS RELEVANTES DE LOS FACTORES QUE FACILITAN Y/O OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

- Existe aproximadamente un 45% de inasistencia de los participantes al curso lo que trae como consecuencia que el programa se tenga que modificar entre un 30% y 45%.
- De los participantes que asistieron a los distintos cursos, se detectó que 6 de ellos pertenecen a otro nivel jerárquico ajeno al que va dirigido el curso.
- El curso inició y finalizó en el horario y fecha establecidos.
- El programa cubrió con las expectativas de los participantes que asistieron al mismo.
- El material didáctico y audiovisual que se les proporcionó fué el apropiado para el desarrollo del mismo.

PERIODO: Enero 93.
-----NIVEL: Empleados.

- El instructor contestó todas las dudas que se le presentaron a los participantes de manera satisfactoria.
- El lenguaje que utilizó el instructor durante el curso fué el apropiado.
- Las instalaciones donde se llevó acabo el curso fueron las apropiadas.
- El servicio de comidas fué bueno.
- El apoyo logístico del coordinador del curso fué bueno.

4) EN CASO DE QUE HAYA EXISTIDO LA CANCELACION DE UN CURSO, INDICAR CAUSAS DEL MISMO.

- Se decidió la cancelación del curso de Manejo del Estrés que se impartiría el día 25 y 26 del presente mes debido a la inasistencia de los participantes, Únicamente se presentaron personas de las cuales 3 de ellas habían asistido en el mes de Noviembre del 1992 a tomar el mismo

PERIODO: Enero 93.
-----NIVEL: Empleados.

curso, se tenían contempladas la asistencia de 25 participantes, los supervisores del Área nos indicaron que la inasistencia se debió a la carga de trabajo que se les presentó.

Fig. 5.13 Reporte mensual de capacitación (Enero).

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION
ORGANIZACION X S.A. DE C.V.

1/4

PERIODO: Febrero 93.

NIVEL: Empleados.

1) DEMANDA ANUAL

	INICIAL	CAMBIO	TOTAL
PROGRAMAS NEGOCIADOS	35	0	35

2) PROGRAMAS

	ESTIMADOS	REALES	DIF
a) CALENDARIZADOS.....	5	5	0
b) CANCELADOS.....	0	1	1
c) IMPARTIDOS.....	5	4	-1
d) HORAS/DIA/CURSO.....	8	8	0
e) NUM. DE HORAS CURSO DE CAP. MENS.....	136	96	-40
f) NUM. DE HORAS HOMBRE DE CAP. MENS.....	3400	1104	-2296
g) NUM. DE PERSONAS CAP. MENS.....	125	45	-80

PERIODO: Febrero 93.
-----NIVEL: Empleados.

3) EN BASE A INFORMACION OBTENIDA DE LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS INDIQUE LAS CAUSAS RELEVANTES DE LOS FACTORES QUE FACILITAN Y/O OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

- La inasistencia de los participantes al curso aumentó a un 64% lo que trae como consecuencia que el programa se tenga que modificar entre un 50% y 55%.
- De los participantes que asistieron a los distintos cursos, se detectó que 3 de ellos pertenecen a otro nivel jerárquico ajeno al que va dirigido el curso.
- El curso inició y finalizó en el horario y fecha establecidos.
- El programa cubrió con las expectativas de los participantes que asistieron al mismo.
- El material didáctico y audiovisual que se les proporcionó fué el apropiado para el desarrollo del mismo.

PERIODO: Febrero 93.
-----NIVEL: Empleados.

- El instructor contestó todas las dudas que se le presentaron a los participantes de manera satisfactoria.
- El lenguaje que utilizó el instructor durante el curso fué el apropiado.
- Las instalaciones donde se llevó acabo el curso fueron las apropiadas.
- El servicio de comidas fué bueno.
- El apoyo logístico del coordinador del curso fué bueno.

4) EN CASO DE QUE HAYA EXISTIDO LA CANCELACION DE UN CURSO, INDICAR CAUSAS DEL MISMO.

- Se decidió la cancelación del curso de Habilidades Numéricas que se impartiría del día 1 al 5 del presente mes debido a la inasistencia de los participantes, únicamente se presentaron 7 personas, se tenían contempladas la asistencia de 25 participantes, los supervisores de área nos

PERIODO: Febrero 93.
-----NIVEL: Empleados.

indicaron que la inasistencia se debió a las cargas de trabajo.

Fig. 5.14 Reporte mensual de capacitación (Febrero).

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

ORGANIZACION X S.A. DE C.V.

1/4

PERIODO: **Marzo 93.**

NIVEL: **Empleados.**

1) DEMANDA ANUAL

	INICIAL	CAMBIO	TOTAL
PROGRAMAS NEGOCIADOS	55	0	55

2) PROGRAMAS

	ESTIMADOS	REALES	DIF
a) CALENDARIZADOS.....	5	5	0
b) CANCELADOS.....	0	0	0
c) IMPARTIDOS.....	5	5	0
d) HORAS/DIA/CURSO.....	8	8	0
e) NUM. DE HORAS CURSO DE CAP. MENS.....	112	112	0
f) NUM. DE HORAS HOMBRE DE CAP. MENS.....	2800	1800	-1000
g) NUM. DE PERSONAS CAP. MENS.....	125	82	-43

PERIODO: Marzo 93.
-----NIVEL: Empleados.

3) EN BASE A INFORMACION OBTENIDA DE LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS INDIQUE LAS CAUSAS RELEVANTES DE LOS FACTORES QUE FACILITAN Y/O OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

- La inasistencia de los participantes al curso disminuyó a un 35%, trayendo como consecuencia que los programas se tengan que modificar entre un 30% y un 35%.
- Se detectó que en los diversos cursos, 9 participantes asistieron en representación de las personas que originalmente habían confirmado su asistencia a los cursos trayendo como consecuencia cambios en cuanto a la entrega de diplomas debido a que ya se tenían elaborados con los nombres que inicialmente nos habían proporcionado.
- Los cambios de última hora que existen en cuanto a la asistencia de los participantes nos hace dudar de la veracidad de la información que nos

PERIODO: Marzo 93.

NIVEL: Empleados.

es proporcionada por los supervisores.

- El curso inició y finalizó en el horario y fecha establecidos.
- El programa cubrió con las expectativas de los participantes que asistieron al mismo.
- El material didáctico y audiovisual que se les proporcionó fué el apropiado para el desarrollo del misao.
- El instructor contestó todas las dudas que se le presentaron a los participantes de manera satisfactoria.
- El lenguaje que utilizó el instructor durante el curso fué el apropiado.
- Las instalaciones donde se llevó acabo el curso fueron las apropiadas.
- El servicio de comidas fué bueno.
- El apoyo logístico del coordinador del curso fué bueno.

PERIODO: Marzo 93.
-----NIVEL: Empleados.

4) EN CASO DE QUE HAYA EXISTIDO LA CANCELACION DE UN CURSO, INDICAR CAUSAS DEL MISMO.

- No existió la cancelación de ningún curso en el mes pero se sigue presentando la inasistencia de los participantes por tal motivo no se pueden alcanzar en su totalidad los objetivos de la capacitación.

Fig. 5.15 Reporte mensual de capacitación (Marzo).

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION
ORGANIZACION X S.A. DE C.V.

1/4

PERIODO: Abril 93.

NIVEL: Empleados.

1) DEMANDA ANUAL

	INICIAL	CAMBIO		TOTAL
PROGRAMAS NEGOCIADOS	55	0		55

2) PROGRAMAS

	ESTIMADOS	REALES	DIF
a) CALENDARIZADOS.....	5	5	0
b) CANCELADOS.....	0	0	0
c) IMPARTIDOS.....	5	5	0
d) HORAS/DIA/CURSO.....	8	8	0
e) NUM. DE HORAS CURSO DE CAP. MENS.....	136	136	0
f) NUM. DE HORAS HOMBRE DE CAP. MENS.....	3400	2608	-792
g) NUM. DE PERSONAS CAP. MENS.....	125	92	-33

PERIODO: Abril 93.
-----NIVEL: Empleados.

3) EN BASE A INFORMACION OBTENIDA DE LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS INDIQUE LAS CAUSAS RELEVANTES DE LOS FACTORES QUE FACILITAN Y/O OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

- La inasistencia de los participantes al curso disminuyó a un 26%, trayendo como consecuencia que los programas se tengan que modificar entre un 25% y un 30%.
- Se detectó que en los diversos cursos, 4 participantes asistieron en representación de las personas que originalmente habían confirmado su asistencia a los cursos trayendo como consecuencia cambios en cuanto a la entrega de diplomas debido a que ya se tenían elaborados con los nombres que inicialmente nos habían proporcionado.
- Se detectó en los diversos cursos que 17 participantes ya habían asistido a tomar el curso en los meses de Octubre y Noviembre de 1992.

PERIODO: Abril 93.

NIVEL: Empleados.

- Los cambios que existen y la duplicidad en cuanto a la asistencia de los participantes nos hace dudar de la veracidad en cuanto a la información que nos es proporcionada por los supervisores de las áreas.
- El curso inició y finalizó en el horario y fecha establecidos.
- El programa cubrió con las expectativas de los participantes que asistieron al mismo.
- El material didáctico y audiovisual que se les proporcionó fué el apropiado para el desarrollo del mismo.
- El instructor contestó todas las dudas que se le presentaron a los participantes de manera satisfactoria.
- El lenguaje que utilizó el instructor durante el curso fué el apropiado.
- Las instalaciones donde se llevó acabo el curso fueron las apropiadas.
- El servicio de comidas fué bueno.

PERIODO: Abril 93.
-----NIVEL: Empleados.

- El apoyo logístico del coordinador del curso fue bueno.

4) EN CASO DE QUE HAYA EXISTIDO LA CANCELACION DE UN CURSO, INDICAR CAUSAS DEL MISMO.

- No existió la cancelación de ningún curso en el mes pero se sigue presentando la inasistencia y la duplicidad en cuanto a la asistencia a los cursos de capacitación por parte de los participantes que ya habían asistido con anterioridad al curso por tal motivo no se pueden alcanzar en su totalidad los objetivos de la capacitación.

Fig. 5.16 Reporte mensual de capacitación (Abril).

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION
ORGANIZACION X S.A. DE C.V.

1/4

PERIODO: Mayo 93.

NIVEL: Empleados.

1) DEMANDA ANUAL

	INICIAL	CAMBIO	TOTAL
PROGRAMAS NEGOCIADOS	55	0	55

2) PROGRAMAS

	ESTIMADOS	REALES	DIF
a) CALENDARIZADOS.....	5	5	0
b) CANCELADOS.....	0	1	1
c) IMPARTIDOS.....	5	4	-1
d) HORAS/DIA/CURSO.....	8	8	0
e) NUM. DE HORAS CURSO DE CAP. MENS.....	112	96	-16
f) NUM. DE HORAS HOMBRE DE CAP. MENS.....	2800	1824	-976
g) NUM. DE PERSONAS CAP. MENS.....	125	76	-49

PERIODO: Mayo 93.
-----NIVEL: Empleados.

3) EN BASE A INFORMACION OBTENIDA DE LA APLICACION DE LOS QUESTIONARIOS INDIQUE LAS CAUSAS RELEVANTES DE LOS FACTORES QUE FACILITAN Y/O OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

- La inasistencia de los participantes al curso aumentó a un 39%, trayendo como consecuencia que los programas se tengan que modificar entre un 35% y un 40%.
- Se detectó que en los diversos cursos, 3 participantes asistieron en representación de las personas que originalmente habían confirmado su asistencia a los cursos trayendo como consecuencia cambios en cuanto a la entrega de diplomas debido a que ya se tenían elaborados con los nombres que inicialmente nos habían proporcionado.
- Se detectó en los diversos cursos que 5 participantes ya habían asistido a tomar el periodo de Octubre de 1992 a Febrero de 1993.

PERIODO: Mayo 93.
-----NIVEL: Empleados.

- De los participantes que asistieron a los distintos cursos, se detectó que 2 de ellos pertenecen a otro nivel jerárquico ajeno al que va dirigido el curso.
- Los cambios que existen nos hace dudar de la veracidad en cuanto a la información que nos es proporcionada por los supervisores.
- El curso inició y finalizó en el horario y fecha establecidos.
- El programa cubrió con las expectativas de los participantes que asistieron al mismo.
- El material didáctico y audiovisual que se les proporcionó fué el apropiado para el desarrollo del mismo.
- El instructor contestó todas las dudas que se le presentaron a los participantes de manera satisfactoria.
- El lenguaje que utilizó el instructor durante el curso fué el apropiado.
- El servicio de comidas fué bueno.

PERIODO: Mayo 93.
-----NIVEL: Empleados.

- Las instalaciones donde se llevó acabo el curso fueron las apropiadas.
- El apoyo logístico del coordinador del curso fué bueno.

4) EN CASO DE QUE HAYA EXISTIDO LA CANCELACION DE UN CURSO, INDICAR CAUSAS DEL MISMO.

- Se decidió la cancelación del curso de Relaciones Interpersonales que se impartiría del día 5 al 6 del presente mes debido a la inasistencia de los participantes, únicamente se presentaron 9 personas, se tenían contempladas la asistencia de 25 participantes, los supervisores de áreas indicaron que la inasistencia se debió a las cargas de trabajo.

Fig. 5.17 Reporte mensual de capacitación (Mayo).

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

ORGANIZACION X S.A. DE C.V.

1/4

PERIODO: Junio 93.

NIVEL: Empleados.

1) DEMANDA ANUAL

	INICIAL	CAMBIO	TOTAL
PROGRAMAS NEGOCIADOS	55	0	55

2) PROGRAMAS

	ESTIMADOS	REALES	DIF
a) CALENDARIZADOS.....	5	5	0
b) CANCELADOS.....	0	0	0
c) IMPARTIDOS.....	5	5	0
d) HORAS/DIA/CURSO.....	8	8	0
e) NUM. DE HORAS CURSO DE CAP. MENS.....	120	120	0
f) NUM. DE HORAS HOMBRE DE CAP. MENS.....	3800	2712	288
g) NUM. DE PERSONAS CAP. MENS.....	125	113	-12

PERIODO: Junio 93.
-----NIVEL: Empleados.

3) EN BASE A INFORMACION OBTENIDA DE LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS INDIQUE LAS CAUSAS RELEVANTES DE LOS FACTORES QUE FACILITAN Y/O OBSTACULIZAN EL DESARROLLO DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.

- La inasistencia de los participantes al curso disminuyó a un 10%, trayendo como consecuencia que los programas se tengan que modificar aproximadamente en un 10%.
- Se detectó que en los diversos cursos, 13 participantes asistieron en representación de las personas que originalmente habían confirmado su asistencia a los cursos trayendo como consecuencia cambios en cuanto a la entrega de diplomas debido a que ya se tenían elaborados con los nombres que inicialmente nos habían proporcionado.
- Se detectó en los diversos cursos que 21 participantes ya habían asistido a tomar el curso en el periodo de Octubre de 1992 a Marzo de 1993.

PERIODO: Junio 93.
-----NIVEL: Empleados.

- Los cambios que existen nos hace dudar de la veracidad en cuanto a la información que nos es proporcionada por los supervisores.
- El curso inició y finalizó en el horario y fecha establecidos.
- El programa cubrió con las expectativas de los participantes que asistieron al mismo.
- El material didáctico y audiovisual que se les proporcionó fué el apropiado para el desarrollo del mismo.
- El instructor contestó todas las dudas que se le presentaron a los participantes de manera satisfactoria.
- El lenguaje que utilizó el instructor durante el curso fué el apropiado.
- El servicio de comidas fué bueno.
- Las instalaciones donde se llevó acabo el curso fueron las apropiadas.
- El apoyo logístico del coordinador del curso fué bueno.

PERIODO: Junio 93.
-----NIVEL: Empleados.

4) EN CASO DE QUE HAYA EXISTIDO LA CANCELACION DE UN CURSO, INDICAR CAUSAS DEL MISMO.

- No existió la cancelación de ningún curso en el mes, la inasistencia disminuyó a un 10%, se incrementa la duplicidad en cuanto a la asistencia a los cursos de capacitación por parte de los participantes que ya habían asistido con anterioridad al curso por tal motivo no se pueden alcanzar en su totalidad los objetivos de la capacitación.

Fig. 5.18 Reporte mensual de capacitación (Junio).

Como mencioné anteriormente, en base al reporte mensual al de capacitación obtuve:

5.4.1 - Aspectos que considero relevantes de las seis mediciones (pretest)

PERIODO: Enero 93.

- Existe aproximadamente un 45% de inasistencia de los participantes al curso lo que trae como consecuencia que el programa se tenga que modificar entre un 30% y 45%.
- De los participantes que asistieron a los distintos cursos, se detectó que 6 de ellos pertenecen a otro nivel jerárquico ajeno al que va dirigido el curso.
- Se decidió la cancelación del curso de Manejo del Estrés que se impartiría el día 25 y 26 del presente mes debido a la inasistencia de los participantes, únicamente se presentaron 8 personas de las cuales 3 de ellas habían asistido en el mes de Noviembre del 1992 a tomar el mismo curso, se tenían contempladas la asistencia de 25 participantes, los supervi-

sores del área nos indicaron que la inasistencia se debió a la carga de trabajo que se les presentó.

PERIODO: Febrero 93.

- La inasistencia de los participantes al curso aumentó a un 64% lo que trae como consecuencia que el programa se tenga que modificar entre un 50% y 55%.
- De los participantes que asistieron a los distintos cursos, se detectó que 3 de ellos pertenecen a otro nivel jerárquico ajeno al que va dirigido el curso.
- Se decidió la cancelación del curso de Habilidades Numéricas que se impartiría del día 1 al 5 del presente mes debido a la inasistencia de los participantes, únicamente se presentaron 7 personas, se tenían contempladas la asistencia de 25 participantes, los supervisores de área nos indicaron que la inasistencia se debió a las cargas de trabajo.

PERIODO: Marzo 93.

- La inasistencia de los participantes al curso disminuyó a un 35%, trayendo como consecuencia que los programas se tengan que modificar entre un 30% y un 35%.
- Se detectó que en los diversos cursos, 9 participantes asistieron en representación de las personas que originalmente habían confirmado su asistencia a los cursos trayendo como consecuencia cambios en cuanto a la entrega de diplomas debido a que ya se tenían elaborados con los nombres que inicialmente nos habían proporcionado.
- Los cambios de última hora que existen en cuanto a la asistencia de los participantes nos hace dudar de la veracidad de la información que nos es proporcionada por los supervisores.
- No existió la cancelación de ningún curso en el mes pero se sigue presentando la inasistencia de los participantes por tal motivo no se pueden alcanzar en su totalidad los objetivos de la capacitación.

PERIODO: Abril 93.

- La inasistencia de los participantes al curso disminuyó a un 26%, trayendo como consecuencia que los programas se tengan que modificar entre un 25% y un 30%.
- Se detectó que en los diversos cursos, 4 participantes asistieron en representación de las personas que originalmente habían confirmado su asistencia a los cursos trayendo como consecuencia cambios en cuanto a la entrega de diplomas debido a que ya se tenían elaborados con los nombres que inicialmente nos habían proporcionado.
- Se detectó en los diversos cursos que 17 participantes ya habían asistido a tomar el curso en los meses de Octubre y Noviembre de 1992.
- Los cambios que existen y la duplicidad en cuanto a la asistencia de los participantes nos hace dudar de la veracidad en cuanto a la información que nos es proporcionada por los supervisores de las áreas.
- No existió la cancelación de ningún curso en el mes pero se sigue presentando la inasisten-

cia la duplicidad en cuanto a la asistencia a los cursos de capacitación por parte de los participantes que ya habían asistido con anterioridad al curso por tal motivo no se pueden alcanzar en su totalidad los objetivos de la capacitación.

PERIODO: Mayo 93.

- La inasistencia de los participantes al curso aumentó a un 39%, trayendo como consecuencia que los programas se tengan que modificar entre un 35% y un 40%.
- Se detectó que en los diversos cursos, 3 participantes asistieron en representación de las personas que originalmente habían confirmado su asistencia a los cursos trayendo como consecuencia cambios en cuanto a la entrega de diplomas debido a que ya se tenían elaborados con los nombres que inicialmente nos habían proporcionado.
- Se detectó en los diversos cursos que 5 participantes ya habían asistido a tomar el curso

en el periodo de Octubre de 1992 a Febrero de 1993.

- De los participantes que asistieron a los distintos cursos, se detectó que 2 de ellos pertenecen a otro nivel jerárquico ajeno al que va dirigido el curso.
- Los cambios que existen nos hace dudar de la veracidad en cuanto a la información que nos es proporcionada por los supervisores.
- Se decidió la cancelación del curso de Relaciones Interpersonales que se impartiría del día 5 al 6 del presente mes debido a la inasistencia de los participantes, únicamente se presentaron 9 personas, se tenían contempladas la asistencia de 25 participantes, los supervisores de área nos indicaron que la inasistencia se debió a las cargas de trabajo.

PERIODO: Junio 93.

- La inasistencia de los participantes al curso disminuyó a un 10%, trayendo como consecuencia que los programas se tengan que modificar aproximadamente en un 10%.

- Se detectó que en los diversos cursos, 13 participantes asistieron en representación de las personas que originalmente habían confirmado su asistencia a los cursos trayendo como consecuencia cambios en cuanto a la entrega de diplomas debido a que ya se tenían elaborados con los nombres que inicialmente nos habían proporcionado.

PERIODO: Junio 93.

- Se detectó en los diversos cursos que 21 participantes ya habían asistido a tomar el curso en el periodo de Octubre de 1992 a Marzo de 1993.
- Los cambios que existen nos hace dudar de la veracidad en cuanto a la información que nos es proporcionada por los supervisores.

Lo anterior me lleva a establecer que existen:

5.4.2 - Acontecimientos repetitivos de los aspectos relevantes de las seis mediciones

Considero que existen acontecimientos repetitivos de los aspectos relevantes de las seis mediciones los cuales están relacionados con la administración y las relaciones interpersonales como determinantes del proceso de capacitación de personal dentro de la organización X s.a. de c.v. los cuales son:

- a) Inasistencia a los cursos de capacitación de personal para empleados.
- b) Asistencia del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación para empleados.
- c) Asistencia del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación para empleados.
- d) Duplicidad en cuanto a capacitación del personal.
- e) Cancelación de los cursos de capacitación de personal.

5.4.3 - Gráficas pretest

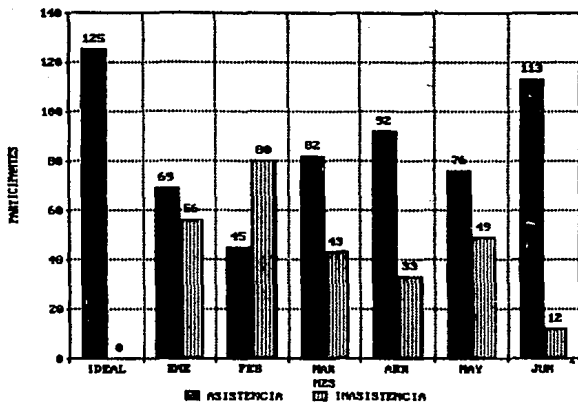


Fig. 5.19 Inasistencia a los cursos de capacitación de personal para empleados.

Esta gráfica representa el índice de asistencia e inasistencia del personal a los cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el periodo de Enero a Junio de 1993.

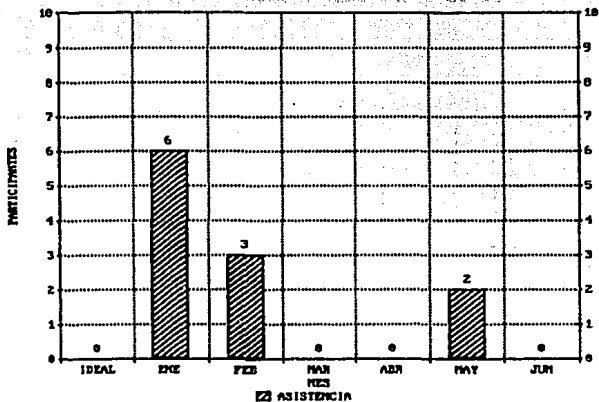


Fig. 5.20 Asistencia del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación de personal para empleados.

Esta gráfica representa el índice de asistencia del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el periodo de Enero a Junio de 1993.

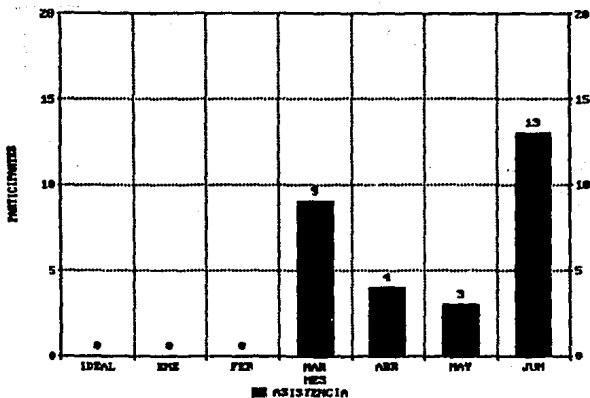


Fig. 5.21 Asistencia del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación de personal para empleados.

Esta gráfica proyecta el índice del personal que asiste en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el periodo de Enero a Junio de 1993.

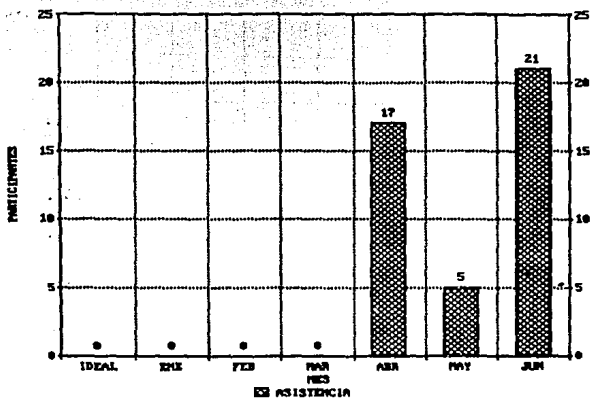
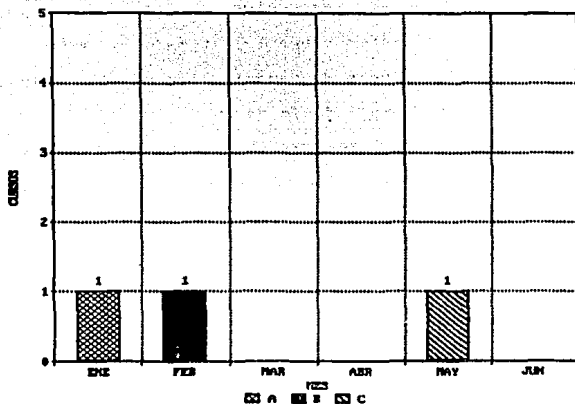


Fig. 5.22 Duplicidad en cuanto a capacitación del personal.

Esta gráfica representa la duplicidad de asistencia del personal a los cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el periodo de Enero a Junio de 1993.



- A) Manejo del Estrés
- B) Habilidades Numéricas
- C) Relaciones Interpersonales

Fig. 5.23 Cancelación de los cursos de capacitación de personal.

Esta gráfica representa las cancelaciones de los diversos cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el período de Enero a Junio de 1993.

5.4.4 - Gráficas referentes a las diferencias existentes entre lo estimado y real de los cursos de capacitación en el período de Enero a Junio de 1993.

En base a la información resultante obtenida, a continuación graficare en relación al tema problema dichas diferencias, para posteriormente establecer en base a estos un instrumento que va dirigido a los supervisores encargados de la asignación de los empleados a los cursos de capacitación, para destacar y/o registrar una correlación entre las gráficas enumeradas y el punto de vista de los supervisores.

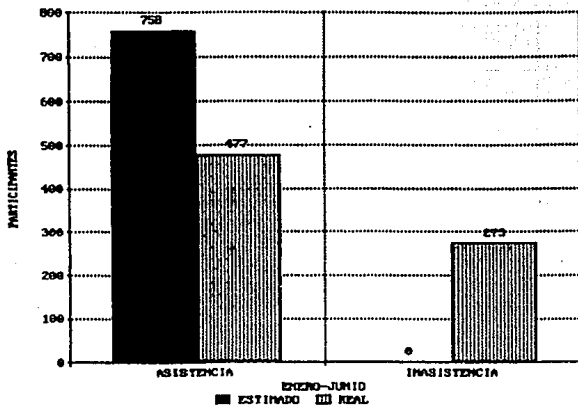


Fig. 5.24 Asistencia e inasistencia estimada y real a los cursos de capacitación de personal para empleados.

Esta gráfica representa el índice estimado y real de asistencia e inasistencia del personal a los cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el período de Enero a Junio de 1993.

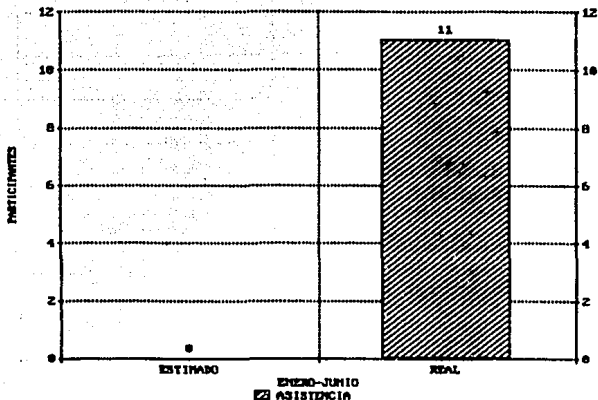


Fig. 5.25 Asistencia estimada y real del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación de personal para empleados.

Esta gráfica representa el índice estimado y real de asistencia del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el periodo de Enero a Junio de 1993.

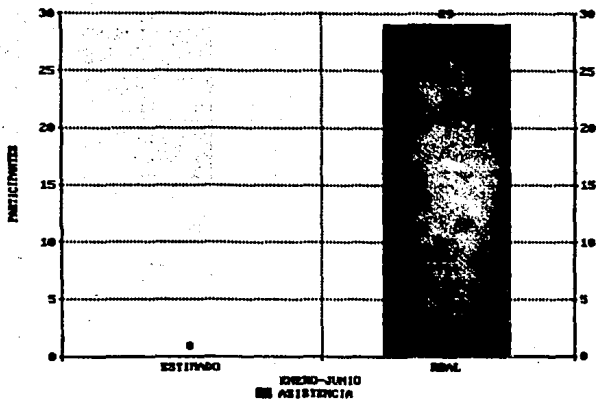


Fig. 5.26 Asistencia estimada y real del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación de personal para empleados.

Esta gráfica proyecta el índice estimado y real del personal que asiste en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el período de Enero a Junio de 1993.

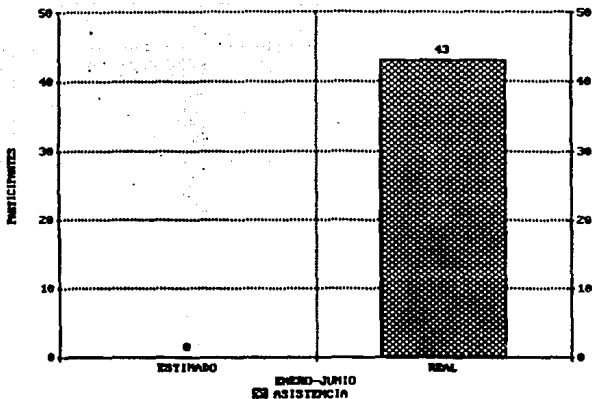


Fig. 5.27 Duplicidad estimada y real en cuanto a capacitación del personal.

Esta gráfica representa la duplicidad de asistencia estimada y real del personal a los cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el periodo de Enero a Junio de 1993.

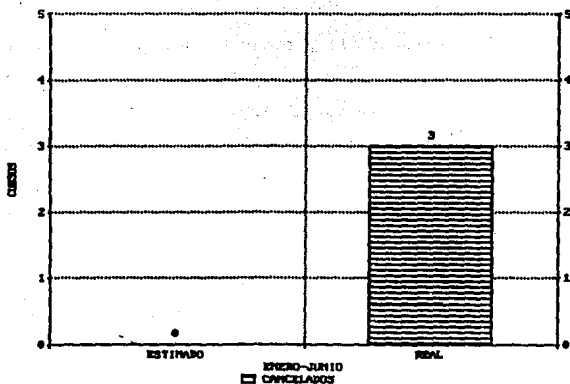


Fig. 5.28 Cancelaciones estimadas y reales de los cursos de capacitación de personal.

Esta gráfica representa el estimado y lo real de las cancelaciones de los diversos cursos de capacitación para empleados de la Organización X S.A. de C.V. en el período de Enero a Junio de 1993.

En donde la X = Variable independiente.-

Representa la exposición del grupo a una variable o acontecimiento experimental, cuyos efectos se han de medir.

En base a la información resultante obtenida del pretest se registra esta variable, la cuál se considerará como: Las Relaciones Interpersonales que en este caso se reflejarán en las opiniones de los supervisores y/o las actitudes de los mismos a través del cuestionario y gráficas obtenidas.

f) Factores de invalidez interna - externa según el caso objeto de estudio.

Primero mencionaré los factores de validez interna:

- 1) Historia.- Son los acontecimientos específicos ocurridos en el pretest y consta de las 6 mediciones que obtuve de los meses de Enero a Junio del presente año. Los acontecimientos fueron los siguientes:

- a) Inasistencia a los cursos de capacitación de personal para empleados. (ver gráfica página 177)
 - b) Asistencia del personal de otro nivel Jerárquico a los cursos de capacitación para empleados. (ver gráfica página 178)
 - c) Asistencia del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación para empleados. (ver gráfica página 179)
 - d) Duplicidad en cuanto a capacitación del personal. (ver gráfica página 180)
 - e) Cancelación de los cursos de capacitación de personal. (ver gráfica página 181)
- 2) Maduración.- Son los procesos internos de los participantes que operan como resultado del paso del tiempo, no son peculiares de los acontecimientos en cuestión pero obviamente los acontecimientos participan a continuación mencionaré dichos procesos relacionándolos con el Área que afecta según la taxonomía de Bales (págs 95, 96)

con la finalidad de identificar si el problema se presenta en el área socioafectiva - sociooperativa o en ambas:

a) Inasistencia a los cursos de capacitación de personal para empleados.

Este acontecimiento proyecta un desagrado y antagonismo por parte del empleado al no asistir a los mismos.

b) Asistencia del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación para empleados.

Este acontecimiento proyecta un antagonismo debido a que el personal de otro nivel jerárquico asiste a este tipo de cursos sabiendo que están diseñados para el nivel empleado y estos no les serán de utilidad.

Además el personal de otro nivel jerárquico que asiste a estos cursos, manifiesta tensión por que llega a sentirse ajeno al curso.

- c) Asistencia del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación para empleados.

Este acontecimiento proyecta por parte del empleado asignado originalmente un desapruebo y antagonismo al no asistir a los cursos; el empleado que es enviado en representación del anterior, manifiesta tensión por que no estaba contemplada su participación y desconoce las causas de la misma.

- d) Duplicidad en cuanto a capacitación del personal.

Este acontecimiento proyecta antagonismo debido a que está establecido por el departamento de capacitación que el empleado no debe de asistir 2 veces a un mismo curso en un período no mayor de un año debido a que los cursos se renuevan cada año.

Los participantes al darse cuenta que el curso no contiene mejoras y es el mismo al que ya habían asistido pocos

meses antes, proyectan tensión y desinterés.

e) Cancelación de los cursos de capacitación de personal.

Este acontecimiento proyecta un desaprobar y desinterés por parte del empleado al no asistir a los mismos.

Por lo planteado puedo decir que estas actitudes que se presentan continuamente en los cursos de capacitación para empleados de la organización X s.a. de c.v. están relacionadas con lo que Bales llama área socioafectiva negativa, por tal motivo puedo decir que existe un problema de interrelación en donde se vinculan supervisores y empleados.

3) Administración de Test.- Es el influjo que la administración de un test ejerce sobre los resultados de otro posterior.

¿Se le comunicó previamente que asistiría al curso de capacitación?

¿Existió una adecuada integración de los participantes durante el desarrollo del curso de capacitación?

4) Instrumentación.- Son los cambios en los instrumentos de medición o en los coordinadores o en los calificadores participantes que pueden producir variaciones en las mediciones que se obtengan.

5) Regresión Estadística.- Esta opera en donde se han seleccionado los grupos sobre la base de sus puntajes extremos.
No se puede medir por las características de la investigación en el postest.

6) Sesgos Resultantes En Una Selección Diferencial De Participantes Para Los Grupos En Comparación.-

Los supervisores asignaron a los participantes de los cursos de capacitación se llevó acabo de la siguiente manera:

a) Una vez que tenían en su poder la calendarización de los cursos, se les

convocó a los empleados para que se inscribieran a los mismos.

b) Ya inscritos, los supervisores revisaron que el curso fuera el adecuado para el empleado, en caso contrario se asignaba al empleado en común acuerdo al curso que en base a la experiencia de trabajo con los supervisores decidieron que era el apropiado.

7) Mortalidad Experimental o Diferencia En La Pérdida De Participantes De Los Grupos De Comparación.

En este caso la mortalidad experimental aparece en la gráfica de la página 183 en donde observamos la asistencia esperada y real a los cursos de capacitación.

8) Interacción Entre La Selección y La Maduración.-

(se puede confundir con la variable experimental)

Esta interacción abarca: la forma en que los sujetos fueron asignados a los cursos

de capacitación, la inasistencia del personal, la asistencia del personal de otro nivel jerárquico, la asistencia del personal en representación del asignado originalmente, la duplicidad en cuanto a capacitación del personal y las cancelaciones de los cursos.

Una vez mencionados estos factores a continuación procederé a explicar los factores de validez externa.

9) El Efecto Reactivo o De Interacción De las Pruebas.-

Es cuando el pretest podría aumentar o disminuir la sensibilidad o la calidad de la reacción del participante, los resultados obtenidos para una población con cursos anteriores pueden ser no representativos de los efectos de la variable experimental para los participantes experimentales, como se representa en la gráfica de la página 186.

10) Los efectos de interacción de los sesgos de selección y la variable experimental.-
Por lo mencionado anteriormente puedo proponer la medición del desempeño de los supervisores y/o modificación de actitud de los supervisores a través de una conferencia de retroalimentación.

11) Los Efectos Reactivos De Los Dispositivos Experimentales.-

Son los que impedirán hacer extensivo el efecto de la variable experimental a las personas expuestas a ella en una situación no experimental.

No existe manual de desempeño del supervisor, La forma de aplicación del proceso administrativo se lleva acabo a partir de la interpretación personal de cada supervisor.

12) Interferencias De Los Tratamientos Múltiples.-

Estas pueden producirse cuando se apliquen cursos múltiples a los mismos participantes.

5.5 - Postest

Una vez que señale el pretest, debo mencionar que la herramienta secundaria que utilizaré como postest será la aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, para crear este cuestionario me base en la siguiente matriz de variables.

PREGUNTA	M E D I C I O N						
	U.I.	U.D.	P.F.	H.C.	H.N.	P-R:R ¹	P-R:R ²
1.-			X				
2.-	X						
3.-		X					
4.-	X						
5.-				X			
6.-	X						
7.-		X					
8.-	X						
9.-		X					
10.-					X		
11.-						X	
12.-	X						
13.-		X					
14.-	X						
15.-		X					X
16.-							
17.-	X						
18.-		X					

Fig. 5.29 Matriz de variables.

5.5.1 - Cuestionario (formato).

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO
DETERMINANTES DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL
DENTRO DE UN ORGANIZACION FORMAL.

1/7

Instrucciones.-

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste según sea el caso circulando la letra correspondiente a su respuesta y/o desarrolle claramente la idea de la misma, utilice letra clara y de molde, se recomienda no omitir alguna respuesta. Gracias por su cooperación.

1.- ¿Cree que la capacitación de los empleados es importante para el desempeño de sus funciones diarias?

SI

NO

2.- Considera que las relaciones interpersonales que se desarrollan en su area de trabajo son:

- a) Malas
- b) Regulares
- c) Buenas
- d) Excelentes

3.- Considera que existen cambios en cuanto al personal que es asignado originalmente a los cursos de capacitación.

SI

NO

¿Porque? _____

4.- Indique como se lleva acabo la asignación del personal a los cursos de capacitación.

5.- ¿Usted considera que al implementar el proceso administrativo en la asignación de sujetos al proceso de capacitación se eliminan factores de carácter personal y por lo tanto se esclarece la necesidad laboral de capacitación?

SI

NO

6.- ¿Cuanto tiempo de anticipación considera que es necesario para notificar al personal que asistirá a un curso de capacitación?

a) 1 Día

b) 8 Dias

c) 15 Dias

d) 30 Dias

7.- ¿Considera que la capacitación de personal se debe de impartir a todos los niveles jerárquicos?

SI

NO

8.- ¿Cree que existen factores que generen resistencia para asistir a los cursos de capacitación por parte de los empleados?

SI NO

Como cuales? _____

9.- ¿Ha asistido a más de un curso de capacitación en un periodo no mayor de 6 meses y/o 1 año?

SI NO

En caso de ser afirmativa la respuesta indique a
cuales _____

10.- ¿Los factores como la amistad, simpatía, cumplimiento en el trabajo, podemos decir que se consideran como factores fundamentales para asignar a un sujeto a un proceso de capacitación?

SI NO

11.- ¿El proceso administrativo permite un equilibrio entre el factor de trato diario y el desempeño laboral en cuanto a la toma de decisiones del proceso de capacitación?

SI

NO

12.- ¿Existe la posibilidad de duplicar la asistencia a los cursos de capacitación que se imparten a nivel empleado?

SI

NO

¿Por que?-----

13.- ¿En que porcentaje considera que un curso de capacitación es aprovechado en su area de trabajo?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Entre un 10% y un 20% | b) Entre un 20% y un 30% |
| c) Entre un 30% y un 40% | d) Entre un 40% y un 50% |
| e) Más de un 50% | |

14.- Considera que existen las mismas posibilidades para todo el personal para asistir a los cursos de capacitación.

SI

NO

15.- Considera que el empleado que asiste a un curso de capacitación, al finalizar este regresa a su área de trabajo con mayores expectativas.

SI

NO

¿Por que? _____

16.- ¿La toma de decisiones sobre la asignación del trabajador al proceso de capacitación depende exclusivamente del trato, desempeño del mismo, que el supervisor detecta en su vida cotidiana laboral?

SI

NO

17.- ¿Por que considera que existen cambios de ultima hora en cuanto a que no asisten a los cursos de capacitación los participantes asignados originalmente?

18.- Considera recomendable que un empleado que ya asistió a un curso de capacitación asista a ese mismo curso posteriormente.

SI

NO

¿Por que? -----

5.5.2 - Cuantificación posttest

Una vez aplicados los cuestionarios a los supervisores, el siguiente punto es cuantificar los resultados obtenidos de los mismos, para ésto, utilice como herramienta de ayuda los siguientes:

- a) Cédula de cuantificación.
- b) Cuadros de interpretación de las preguntas que miden la hipótesis central, hipótesis nula, pregunta diagnóstico 1 (H.C), pregunta diagnóstico 2 (H.N.).
- c) Gráficas descriptivas de las preguntas abiertas.

a) Cédula de cuantificación.

En la siguiente cédula observamos el número de la pregunta a cuantificar, la relación categoría (respuestas posibles obtenidas)/cuestionario la frecuencia absoluta y relativa de cada una de éstas. (para mayor información de los datos reflejados en esta cédula consultar APENDICE D ubicado en la página LXXIII)

PREGUNTA	CATEGORIA	CUESTIONARIOS										FRECUENCIA	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ABSOLUTA	RELATIVA
18.-	SI	X			X	X		X		X	X	6	60%
	NO		X	X			X		X			4	40%

Fig. 5.30 Cédula de cuantificación.

b) Cuadros de interpretación de las preguntas que miden la hipótesis central, hipótesis nula, pregunta diagnóstico 1 (H.C), pregunta diagnóstico 2 (H.N).

CUADRO DE LA PREGUNTA 5 (HIPOTESIS CENTRAL).-

```

*****
*      *      *      *      *      *
* CAT * FRECUENCIA # H.C. * H.N. * ABSTENCION *
*      * RELATIVA #      *      *      *
*****
*      *      *      *      *      *
* SI * 90% * AFIRMA *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*      *      *      *      *      *
*****

```

Fig. 5.31 Cuadro de interpretación de la pregunta 5 (Hipótesis Central).

Este cuadro representa las respuestas obtenidas de la pregunta número 5 que mide la Hipótesis Central indicándonos que en un 90% se afirma ésta y en un 10% la Hipótesis Nula, no existió abstención.

CUADRO DE LA PREGUNTA 10 (HIPOTESIS NULA).-

```

*****
*   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *
* CAT * FRECUENCIA * H.C. * H.N. * ABSTENCION*
*   * RELATIVA *   *   *   *   *   *   *
*****
* SI * 30% * AFIRMA *   *   *   *
*   *   *   *   *   *   *   *   *
* ***** NO EXISTIO*
*   *   *   *   *   *   *   *
* NO * 70% *   * NO AFIRMA *   *
*   *   *   *   *   *   *   *
*****

```

Fig. 5.32 Cuadro de interpretación de la pregunta 10 (Hipótesis Nula).

Este cuadro representa las respuestas obtenidas de la pregunta número 10 que mide la Hipótesis Nula indicándonos que en un 30% afirma la Hipótesis Central y en un 70% la Hipótesis Nula, no existió abstención.

CUADRO DE LA PREGUNTA 11 (PREGUNTA DIAGNOSTICO 1
HIPOTESIS CENTRAL).-

```

*****
*   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *
* CAT * FRECUENCIA * H.C. * H.N. * ABSTENCION *
*   * RELATIVA *   *   *   *   *
*****
* SI * 80% * AFIRMA *   *   *
*   *   *   *   *   *   *
*   *   *   *   *   *   *
* ***** NO EXISTIO *
*   *   *   *   *   *
* NO * 20% *   * AFIRMA *
*   *   *   *   *   *
*****

```

Fig. 5.33 Cuadro de interpretación de la pregunta 11
(Pregunta Diagnóstico 1).

Este cuadro representa las respuestas obtenidas de la pregunta número 11, (Pregunta Diagnóstico 1) mide la Hipótesis Central indicándonos que en un 80% afirma la Hipótesis Central y en un 20% la Hipótesis Nula, no existió abstención.

CUADRO DE LA PREGUNTA 16 (PREGUNTA DIAGNOSTICO 2
HIPOTESIS NULA).-

```

*****
*   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *
* CAT * FRECUENCIA * H.C. * H.N. * ABSTENCION*
*   * RELATIVA *   *   *   *   *
*****
*   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *
* SI *   0% * NO AFIRMA*   *   *   *
*   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *
***** NO EXISTIO*
*   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *
* NO * 100% * NO AFIRMA*   *   *   *
*   *   *   *   *   *   *   *   *   *   *
*****

```

Fig. 5.34 Cuadro de interpretación de la pregunta 16
(Pregunta Diagnóstico 2).

Este cuadro representa las respuestas obtenidas de la pregunta número 16, (Pregunta Diagnóstico 2) mide la Hipótesis Nula indicándonos que en un 100% afirma la Hipótesis Nula, no existió abstención.

c) Gráficas descriptivas de las preguntas
abiertas.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 3.-

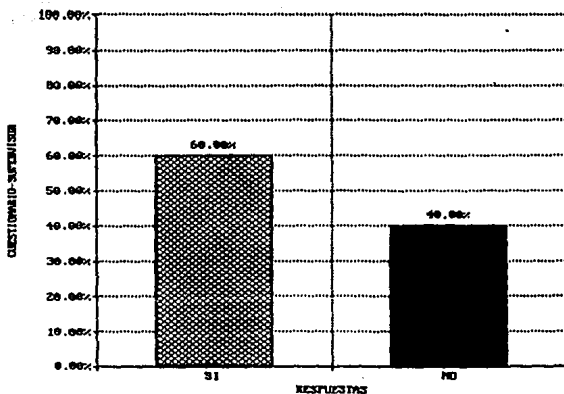


Fig. 5.35 Gráfica descriptiva de la pregunta 3.

La anterior gráfica nos indica que si existen cambios en cuanto al personal que es asignado originalmente a los cursos de capacitación y principalmente se debe a:

- Cargas de trabajo (18%).
- Se enferma el empleado que es asignado originalmente y se envía a otro en representación de éste (12%).
- Falta el empleado y se envía a otro en representación de éste (12%).
- Falta de comunicación entre el empleado y el supervisor (6%).
- Actitud reprochable del empleado (6%).
- Cambios de última hora (6%).

Un 40% de los supervisores consideran que llevan un adecuado control interno.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 8.-

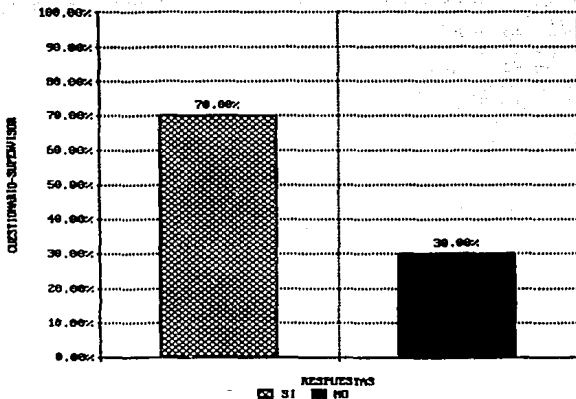


Fig. 5.36 Gráfica descriptiva de la pregunta 8.

Esta gráfica representa los principales factores que generan resistencia para asistir a los cursos de capacitación por parte de los empleados.

- Cargas de trabajo (17.5%).
- Los temas a tratar dentro del curso no les gustan a los empleados (17.5%).
- Problemas familiares, problemas laborales, decidía (8.75%).
- El interés, cumplimiento, simpatía del empleado (8.75%).
- Los temas a tratar en los cursos no son aplicables al área de trabajo o labor que desempeña el empleado (8.75%).
- Se reportan los empleados enfermos (8.75%).

Un 30% nos indica que no existen factores que generen resistencia para asistir a los cursos de capacitación por parte de los empleados.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 9.-

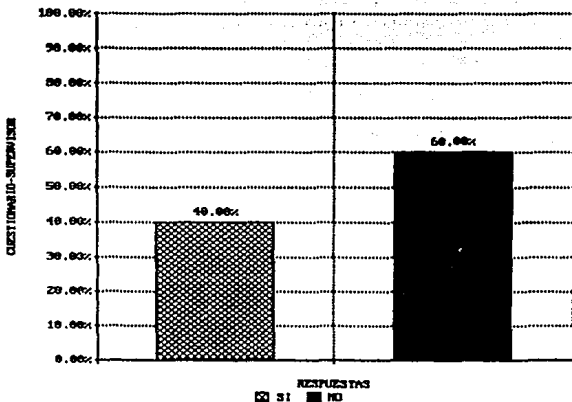


Fig. 5.37 Gráfica descriptiva de la pregunta 9.

Esta gráfica nos indica si han o no asistido a cursos de capacitación los supervisores y a que tipo.

Los que si han tomado cursos han asistido a:

- Manejo del Stress (8.8%).
- Calidad y productividad (8.8%).
- Formación de líderes de círculos de calidad (4.4%).
- Taller de herramientas de cambio (4.4%).
- Control de calidad (4.4%).
- Liderazgo situacional (4.4%).
- Expresión oral (4.4%).

Un 60% no han asistido a cursos de capacitación.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 12.-

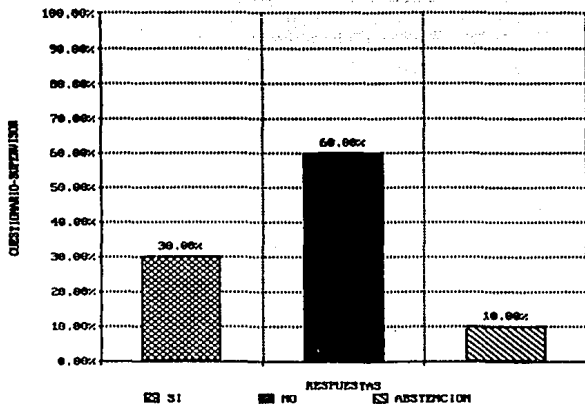


Fig. 5.3B Gráfica descriptiva de la pregunta 12.

Esta gráfica nos indica que si existe la posibilidad de duplicar la asistencia a los cursos de capacitación que se imparten a nivel empleado.

Lo anterior se debe porque consideran que sirve:

- Para esclarecer dudas sobre el curso (10%).
- Por ser interesante para el personal (10%).
- Si no hubo comprensión del curso al 100% debe de volver a asistir (10%).

En un 60% respondieron que no existe la posibilidad de duplicar la asistencia a los cursos de capacitación que se imparten a nivel empleado debido a:

- El adecuado control que se lleva (50%).
- Significaría que no se aprovecho el anterior curso (10%).

Existió ABSTENCION en un 10%.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 15.-

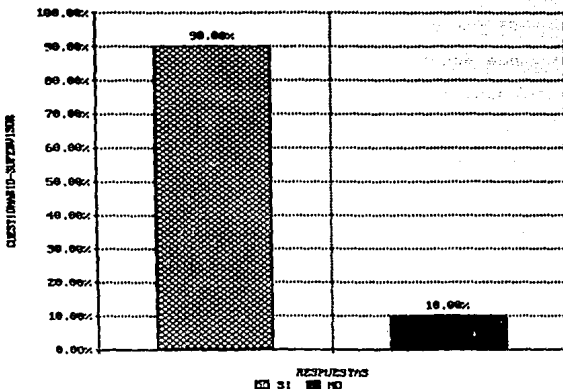


Fig. 5.39 Gráfica descriptiva de la pregunta 15.

Esta gráfica representa el punto de vista de los supervisores en cuanto a que si el empleado que asiste a los cursos de capacitación, regresa con mayores expectativas a su área de trabajo.

En un 90% los supervisores contestaron que:

- El empleado regresa motivado y con ganas de aplicar lo aprendido (40%).
- El empleado pone en práctica los conocimientos que adquirió en el curso (30%).
- Adquiere más conocimientos (10%).
- Regresa con otro panorama y enfrenta los problemas de otra manera (10%).

Sólo un 10% opinó que depende de si el curso está bien llevado por el instructor y si está relacionado con el desempeño de las funciones del empleado.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 17.-

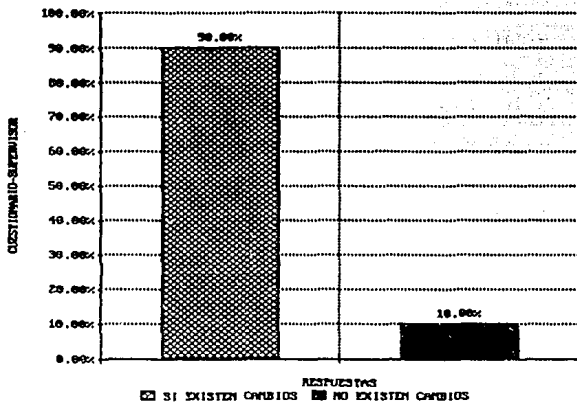


Fig. 5.40 Gráfica descriptiva de la pregunta 17.

Esta gráfica representa los cambios de última hora en cuanto a los participantes asignados originalmente y el porqué no asisten a los cursos de capacitación se debe a:

- Cargas de trabajo (37%).
- Decidia, no es del todo interesante el curso, indisponibilidad de ultima hora por parte del empleado (21%).
- Falta el personal (10.5%).
- No se le notifica al empleado su participación al curso, falta de comunicación (10.5%).
- Se reporta enfermo el empleado (10.5%).

Y sólo un 10% opinó que no existen cambios.

GRAFICA DE LA PREGUNTA 18.-

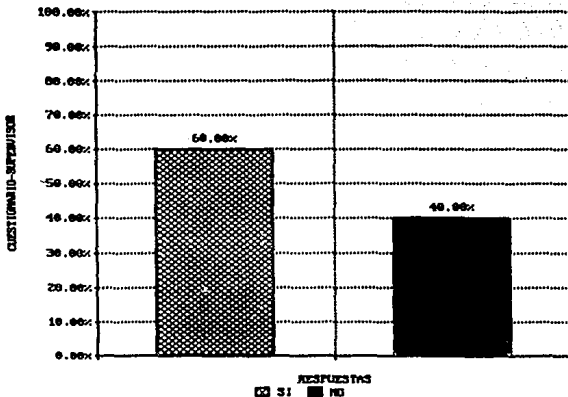


Fig. 5.41 Gráfica descriptiva de la pregunta 18.

Esta gráfica representa la duplicidad que existe en los cursos de capacitación y el porqué de ésta.

El empleado es enviado nuevamente a tomar un curso debido a:

- Si no comprendió el curso el empleado, siente la necesidad de volver a asistir al mismo, por lo tanto se le da otra oportunidad (25.7%).
- Reafirmaría sus conocimientos (17.1%).
- Podría implementar una nueva técnica a desarrollar (8.5%).
- Es importante la retroalimentación (8.5%).

Un 40% respondió:

- Ya asistió a ese curso y pudo captar la información del mismo en esos días (20%).
- Existiría una duplicidad (10%).
- Significaría que perdió el tiempo y que no aprovechó el curso (10%).

Lo anterior me lleva a:

5.5.3 - Conclusiones caso práctico

Debo decir que dentro de la organización comercializadora X S.A. de C.V. se ha brindado desde los inicios de la misma, capacitación a todo su personal operativo por lo tanto, se creía que éste gozaba de las ventajas que conlleva la misma, pero se ha detectado en base al proceso administrativo y al proceso de capacitación que existen empleados que asisten a un gran número de cursos de capacitación tomando en ocasiones el mismo curso 2 o 3 veces, mientras que hay personal que tiene mayor antigüedad que los anteriores y estos nunca han sido seleccionados o bien han asistido a un número menor de cursos, otro fenómeno que se presenta es que la asistencia de los participantes está confirmada y no asisten al curso trayendo como consecuencia la elevación del costo en relación persona/curso así como la no capacitación del empleado que necesita de la misma para poder desempeñar sus funciones de forma eficiente dentro de la organización.

Por lo anterior considero que el departamento de capacitación no está cumpliendo con los objetivos del mismo, a pesar de que cuenta con cursos adecuados al nivel que necesitan los empleados capacitarse, instalaciones apropiadas para el desempeño del curso,

instructores calificados para el desarrollo del mismo etc.

Lo citado me hace afirmar que existe un factor primordial dentro de las relaciones humanas el cuál está afectando en sí a toda la organización el cuál es: las relaciones interpersonales que se manejan dentro de la organización y en base a estas se está seleccionando al personal el cuál asiste a los cursos de capacitación, este punto es de importancia debido a que el problema recae directamente en la persona que designa (supervisor A, B) a los participantes que asisten a los cursos de capacitación por lo tanto sería importante conocer los puntos en los cuales éste se basa para tomar la decisión de que persona y porque debe de capacitarse, así como también analizar la forma de selección de los participantes.

En base a los resultados obtenidos del pretest - postest, las gráficas que obtuve me sirvieron como instrumento de medición, lo anterior me permitió definir la primera y segunda etapa del diseño seleccionado, por tál motivo considero que los resultados de estos me permitieron definir el efecto de la variable independiente que en el diseño OXD se implementa, por lo que a continuación daré mis conclusiones y sugerencias a los lectores para que de

tál forma si se encuentran en la misma situación,
logren adecuarlas a su organización.

CONCLUSIONES

Una vez que desarrolle la parte teórica y práctica de la presente investigación que lleva por nombre LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES INTEPERSONALES COMO DETERMINANTES DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACION FORMAL, procederé a mencionar las conclusiones a las cuales llegué y para tal efecto citaré inicialmente las que corresponden a la parte teórica: la Administración es la técnica que busca la satisfacción de los objetivos eficientemente mediante la aplicación del del Proceso Administrativo, el cual consta de 4 etapas que están interrelacionadas y son: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Dirección, 4) Control.

Este proceso en su práctica se aplica a cualquier grupo (organismo social) en el que se conjunten los esfuerzos para lograr un objetivo determinado, nos indica que se deben establecer los medios con que se cuenta, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzan o no, a fin de corregir las acciones en éste último caso, ya que se correría el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos de la organización.

La organización, debo decir que está compuesta por un grupo de personas que poseen recursos financieros, materiales y humanos, cuentan con una estructura

interna, base legal; creando de esta manera una unidad con la finalidad de fijarse objetivos y alcanzarlos.

La Administración y el Proceso Administrativo se pueden aplicar en cualquier organización ya sea de la iniciativa pública o de la privada, haciendo mención que entre ambos segmentos existen ciertas variaciones debido a su estructura interna, base legal y objetivo que persiguen.

La organización se integra básicamente por 4 áreas administrativas que son: 1) Compras, 2) Ventas, 3) Finanzas, 4) Personal.

Cada área desarrolla funciones específicas independientemente del número de departamentos que integran a cada organización, por lo tanto quién desarrolla cada una de estas funciones es el personal que integra a la misma y éste, necesita aprender nuevas técnicas y/o actualizar los conocimientos con los que cuenta; la capacitación brinda esta alternativa ayudando al personal a realizar sus funciones de manera eficiente alcanzando los objetivos preestablecidos para el bienestar del individuo y de la organización.

La capacitación es un proceso a corto plazo en el cuál se da un entrenamiento al personal operativo proporcionando conocimientos de operaciones técnicas, mecánicas actualizadas para poder así tener información

específica relacionada con el trabajo, de esta manera podrá desarrollar eficientemente habilidades, modificar actitudes orientadas al logro de los objetivos personales y organizacionales, el propósito fundamental de ésta es: incrementar la eficiencia, la productividad, el nivel socioeconómico del personal y de la organización logrando de esta manera los objetivos preestablecidos.

Existen 2 tipos de capacitación, la capacitación directa (cursos breves, becas, conferencias, método de casos, cursos por correspondencia, instrucción programada) nos explica las técnicas de impartición y la capacitación indirecta (mesas redondas, publicaciones, medios audiovisuales) nos explica los medios existentes de ayuda para el desarrollo de la misma, ambos tipos de capacitación son complementarios debido a que se necesitan reciprocamente para brindar una capacitación adecuada.

La capacitación como la administración cuentan con un proceso a seguir, el cuál tiene que llevarse acabo en la práctica y consta de 8 etapas: 1) Identificación y definición de las necesidades manifiestas, 2) Detección de las necesidades encubiertas, 3) Fijación de los objeti-vos a partir de las anteriores necesidades, 4) Elaboración de un plan general de capacitación, 5)

Elaboración de programas, 6) Organización de los eventos de capacitación, 7) Evaluación, 8) Seguimiento. La capacitación no sólo depende de llevar a cabo dicho proceso, sino también depende de: 1) La calidad y desarrollo del curso, 2) De la habilidad del instructor para poder transmitir sus conocimientos logrando así el proceso de enseñanza - aprendizaje, 3) La forma de interactuar e interrelacionarse del individuo dentro de un grupo - organización, lo cual es un factor determinante en la designación de los participantes que asisten a los cursos de capacitación, por lo tanto debo decir que el individuo se integra a un grupo a partir de medios y/o condiciones físicas y temporales que existen dentro del mismo como lo es: 1) El Entorno Físico, 2) El Entorno Social, 3) El Entorno De Tarea, 4) El Entorno Personal.

Además en cada grupo existen factores extrínsecos (son anteriores al grupo) y factores intrínsecos (son propios del grupo), estos últimos se dividen en factores sociooperativos (son de orden operativo - funcional con respecto a una organización) y los factores socioafectivos (abarcán motivaciones, emociones, valores comunes).

El ser humano dependiendo de sus características sociales (status social, estereotipo, rol, alineación

social, enajenación social, costumbres) y psicológicas (personalidad, percepción, motivación) desempeña una función dentro de un grupo ya sea relacionada a la tarea del grupo (iniciador, coordinador, crítico, informador, investigador, secretario, dinamizador), o relacionada al mantenimiento de la vida colectiva (estimulador, mediador, transigente, ideal), o de forma individual (dominador, sumiso, obstructor, defensor).

Lo anterior establece que existe una relación entre los aspectos sociales y psicológicos los cuales están determinados por la motivación, y ésta a su vez determina el proceso de interacción e interrelación, además tiene una relación directa con los factores sociooperativos y socioafectivo manifestándose en el vínculo social de todo individuo; al mencionar la interacción e interrelación como 2 procesos diferentes uno de otro debo decir que la interacción es cuando un (unos) individuo (s) se junta (n) para establecer una relación, ya sea de trabajo, escolar, familiar etc; sin tomar en cuenta los aspectos emocionales del (los) mismo (s) tales como las fantasías, recuerdos, deseos, los cuales forman parte de la vida de todo ser humano, y por tanto es difícil que se pueda desligar de estos, en cambio la interrelación si toma en cuenta estos aspectos y por lo

tanto puedo decir que hay un mayor acercamiento entre los individuos.

La interacción e interrelación siempre se llevarán acabo dentro de un grupo, y un grupo es dinámico, por tal motivo cuenta con características dinámicas las cuales son: 1) Cuando la persona pertenece a un grupo, éste se siente protegido, por lo tanto se siente seguro. 2) Cuando la persona no pertenece al grupo se encuentra en un medio hostil y amenazador, por tanto existe incertidumbre en ella.

Ahora bien todo grupo tiene una naturaleza y para precisarla es conveniente considerar el grado en que la fuerza participa para: 1) El grado de organización, 2) Fusión, 3) La cohesión del grupo, 4) La distribución de sus roles.

lo anterior me hace afirmar que las interrelaciones grupales influyen en la vida psicológica y social de cada integrante del grupo, por lo tanto existe un proceso de interacción el cual lo analicé mediante la taxonomía de Bales, el cual explica a través de categorías los ritmos y estilos de interacciones que corresponden a diversos tipos de situaciones y problemas grupales, estas categorías corresponden a dos areas en función de seis problemas los cuales son: 1) Areas de las tareas - problema - orientación,

evaluación, control. 2) Areas socioafectivas positivas y negativas - problema - decisión, tensión integración. Todo grupo busca una tarea a resolver y tiende hacia un proceso tipo de resolución por tanto, en ocasiones surgen desviaciones en este proceso que se pueden diagnosticar según la naturaleza y estilo de integración del grupo por tal motivo es determinante la cohesión que existe dentro de éste, la cual se da por una presión a la uniformidad en la que se distingue la personalidad de cada sujeto, las instituciones, presiones propias de los grupos, lo anterior al combinarse logra una adaptación y un equilibrio del individuo con su grupo y viceversa, existiendo una solidaridad colectiva la cual puede ponerse en peligro cuando se dan situaciones de frustración en los integrantes del mismo, por tal motivo se debe conocer los factores que se relacionan con: a) La intensidad de la frustración tales como: 1) Fuerza del motivo, 2) Tipo de barrera, 3) disponibilidad de metas sustitutas, 4) Experiencia, 5) Estabilidad personal, 6) Participación del YO, 7) Distancia a la meta y b) Reacciones a la frustración: I) Orientadas a la realidad: 1) Ataque y agresión, 2) Huida y retirada, 3) Compenda y sustituciones. II) Defensivas del YO.

Al no superarse la frustración, acarrea un conflicto lo cual no beneficiara al logro de los objetivos personales, grupales, organizacionales por tál motivo es conveniente mencionar los tipos de conflictos que existen para poder dar una solución satisfactoria a los mismos: 1) Atracción-Atracción, 2) Evitación-Evitación, 3) Atracción-Evitación, 4) Doble conflicto de Atracción-Evitación.

Las relaciones humanas están supeditadas a la experiencia vivencial de los individuos que se desempeñan en los roles correspondientes a su agrupación, el análisis sistemático de las situaciones grupales nos permite registrar un conjunto de procesos entre si, que permiten considerarlos como fenómenos universales de todo grupo, en su estructura y dinámica, como lo representa Enrique Fichón Riviere en su esquema denominado como invertido.

La parte teórica me permite corroborar mi hipótesis central la cuál nos indica que la implementación del Proceso Administrativo permite equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador tiende a transformar su modo de vida mediante el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo mayor

equilibrio en el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación con mayor posibilidad de transformación en el modo de vida del trabajador mediante el Proceso de Capacitación, ya que si se lleva un eficiente o adecuado seguimiento del Proceso Administrativo, esto permite equilibrar los aspectos de orden operativo y funcional con respecto a una organización, así como también los aspectos de orden socioafectivo tales como motivaciones, emociones y valores comunes de los individuos que conforman a la misma y son determinantes en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación trayendo como consecuencia la transformación en el modo de vida del trabajador mediante el Proceso de Capacitación.

Ya que indique las conclusiones a las que llegué en la parte teórica ahora procederé con las de la parte práctica.

En base a: 1) La planeación anual de capacitación a empleados, 2) Formato CAP 01 el cuál proyecta la asistencia de los empleados a los cursos, horas capacitación curso, horas hombre capacitación y las cancelaciones de los cursos, 3) Reporte mensual de capacitación, 4) Aspectos relevantes de las seis mediciones (Enero-Junio), 5) Acontecimientos repeti-

tivos de los aspectos relevantes de las seis mediciones (a) Inasistencia a los cursos de capacitación de personal para empleados, b) Asistencia del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación para empleados, c) Asistencia del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación para empleados, d) Duplicidad en cuanto a capacitación del personal, e) Cancelación de los cursos de capacitación de personal.) los anteriores puntos están relacionados con la Administración y Las Relaciones Interpersonales como determinantes del Proceso de Capacitación de Personal en la Organización X S.A. de C.V. por tal motivo considero importante mostrar los resultados, porcentajes e interpretación que doy a estos en base a la Taxonomía de Bales: a) Inasistencia a los cursos de capacitación de personal para empleados, observándose que la inasistencia estimada era de 0 participantes y la real fue de 273 participantes, que equivale en porcentaje a un 2730% debido a que se esperaba que los participantes inscritos asistirían en su totalidad. Este acontecimiento proyecta un desaprovecho y antagonismo por parte del empleado al no asistir a los cursos, b) Asistencia del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación para empleados, estimando que 0

participantes de otro nivel jerárquico asistirían a estos, siendo la asistencia real de 11 participantes que en porcentajes equivale a un 1100%, éste acontecimiento proyecta un antagonismo debido a que el personal de otro nivel jerárquico asiste a este tipo de cursos sabiendo que están diseñados para el nivel empleado y estos no les serán de utilidad, además el personal de otro nivel jerárquico que asiste a estos cursos, manifiesta tensión por que llega a sentirse ajeno al curso, c) Asistencia del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación para empleados, estimando que 0 participantes asistirían en representación del asignado originalmente siendo la asistencia real de 29 participantes que en porcentaje equivale a un 2900%, éste acontecimiento proyecta desapruebo por parte del empleado asignado originalmente y antagonismo al asistir otro en representación del primero; el empleado que es enviado en representación del inicialmente asignado, manifiesta tensión debido a que no estaba contemplada su participación y desconoce las causas de la misma, d) Duplicidad en cuanto a capacitación del personal, estimando que en 0 casos existiría dicha duplicidad, siendo que ésta se presentara en 43 participantes de los que asistieron a los cursos de

capacitación lo cuál representa en porcentaje a un 4300%, éste acontecimiento proyecta antagonismo debido a que está establecido por el departamento de capacitación que el empleado no debe de asistir 2 veces a un mismo curso en un periodo no mayor de un año debido a que los cursos se renuevan cada año, los participantes al darse cuenta que el curso no contiene mejoras y es el mismo al que ya habían asistido pocos meses antes, proyectan tensión y desinterés, e) Cancelación de los cursos de capacitación de personal, en este caso se estimo que existirían 0 cancelaciones, siendo que en 3 ocasiones se recurrió a la cancelación de los mismos, que en porcentaje equivale a un 300%, éste acontecimiento proyecta un desapruebo y desinterés por parte del empleado al no asistir a los mismos.

Por lo planteado puedo afirmar que por las actitudes que se presentaron en los cursos de capacitación para empleados de la organización X S.A. de C.V. están se relacionan con lo que Bales denomina área socioafectiva negativa, por tanto puedo decir que existe un problema de interrelación en donde se vinculan supervisores y empleados, debido a que los supervisores asignaron a los participantes a los cursos de capacitación de la siguiente manera: a) Una vez que tenían en su poder la calendarización de los cursos, se les convocó a los

empleados para que se inscribieran a los mismos, b) Ya inscritos, los supervisores revisaron que el curso fuera el adecuado para el empleado, en caso contrario se asignaba al empleado en común acuerdo al curso que en base a la experiencia de trabajo con los supervisores decidieron que era el apropiado.

De esta manera, pude establecer la variable experimental la cuál es: Las Relaciones Interpersonales que se manejan dentro de la organización X S.A. de C.V., que en este caso se reflejarán en las opiniones de los supervisores y/o actitudes de los mismos a través de la aplicación de un cuestionario e interpretación gráfica de las respuestas obtenidas de los mismos.

Debo decir que dentro de la organización comercializadora X S.A. de C.V. se ha brindado desde los inicios de la misma, capacitación a todo su personal operativo por lo tanto, se creía que éste gozaba de las ventajas que conlleva la misma, pero se ha detectado en base al proceso administrativo y al proceso de capacitación un fenómeno que está sucediendo con frecuencia, el cuál es: que dentro de esta organización existen empleados que asisten a un gran número de cursos de capacitación tomando en ocasiones el mismo curso 2 o 3 veces, mientras que existe personal que tiene mayor antigüedad que los anteriores

y estos nunca han sido seleccionados o bien han asistido a un número menor de cursos, otro fenómeno que se presenta es que la asistencia de los participantes está confirmada y no asisten al curso trayendo como consecuencia la elevación del costo en relación persona/curso así como la no capacitación del empleado que necesita de la misma para poder desempeñar sus funciones de forma eficiente dentro de la organización. Por lo anterior considero que la capacitación no está cumpliendo con los objetivos de la misma a pesar de que el departamento de capacitación cuenta con cursos adecuados al nivel que necesitan los empleados capacitarse, instalaciones apropiadas para el desempeño del curso, instructores calificados para el desarrollo del mismo etc.

Lo anterior me hace afirmar que existe un factor primordial dentro de las relaciones humanas el cuál está afectando en sí a toda la organización el cuál es: las relaciones interpersonales que se manejan dentro de la organización y en base a estas se está seleccionando al personal el cuál asiste a los cursos de capacitación, este punto es de importancia debido a que el problema recae directamente en la persona que designa a los participantes que asisten a los cursos de capacitación por lo tanto sería importante conocer los

puntos en los cuales éste se basa para tomar la decisión en que persona y porque debe de capacitarse, así como también conocer la forma de selección de los participantes según el punto de vista de los participantes que asisten a los cursos de capacitación. En base a los resultados obtenidos del pretest, las gráficas me permiten definir la primera y segunda etapa del diseño seleccionado esto es, el pos-test, por tal motivo considero que los resultados de estos me permitieron definir el efecto de la variable independiente que en el diseño OXO se implementa.

Cabe señalar que la herramienta secundaria que utilicé fué la aplicación de un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas a supervisores, dichos cuestionarios me llevan a observar que:

La gráfica descriptiva de la pregunta 3 (pág. 213) representa que en un 60% si existen cambios en cuanto al personal que es asignado originalmente a los cursos de capacitación y principalmente se debe a: 1) Cargas de trabajo (18%), 2) Se enferma el empleado que es asignado originalmente y se envía a otro en representación de este (12%), 3) Falta el empleado y se envía a otro en representación de éste (12%), 4) Falta de comunicación entre el empleado y el supervisor (6%),

5) Actitud reprochable del empleado (6%), 6) Cambios de última hora (6%).

Un 40% de los supervisores contestó que lleva un adecuado control interno y por tal motivo considera que no existen cambios en cuanto al personal que es asignado originalmente a los cursos de capacitación.

En el cuadro de interpretación de la pregunta 5 (pág. 209) que mide la Hipótesis Central estableció que en un 90% se afirma la Hipótesis Central y en un 10% la Hipótesis Nula, no existió abstención.

Puedo decir que un 90% de los supervisores contestaron afirmativamente, lo anterior me hace corroborar que al implementar el proceso administrativo en la asignación de sujetos al proceso de capacitación se eliminan factores de carácter personal y por lo tanto se esclarece la necesidad laboral de capacitación. Un 10% de los supervisores afirmó la Hipótesis Nula, no existió abstención.

La gráfica descriptiva de la pregunta 8 (pág. 215) indica que en un 70% existen factores que generan resistencia para asistir a los cursos de capacitación por parte de los empleados, entre estos se consideran los siguientes: 1) Cargas de trabajo (17.5%), 2) Los temas a tratar dentro del curso no les gustan a los empleados (17.5%), 3) Problemas familiares, problemas

laborales, decidía (8.75%), 4) El interés, cumplimiento, simpatía del empleado (8.75%), 5) Los temas a tratar en los cursos no son aplicables al área de trabajo o labor que desempeña el empleado (8.75%), 6) Se reportan los empleados enfermos (8.75%).

En un 30% se establece que no existen factores que generen resistencia para asistir a los cursos de capacitación por parte de los empleados.

La gráfica descriptiva de la pregunta 9 (pág. 217) indica que un 60% los supervisores no han asistido a cursos de capacitación y el 40% restante a asistido a los siguientes cursos: 1) Manejo del Stress (8.8%), 2) Calidad y productividad (8.8%), 3) Formación de líderes de círculos de calidad (4.4%), 5) Taller de herramientas de cambio (4.4%), 6) Control de calidad (4.4%) 7) Liderazgo situacional (4.4%), 8) Expresión oral (4.4%).

En el cuadro de interpretación de la pregunta 10 (pág. 210) se estableció que en un 30% se afirma la Hipótesis Central indicando que los factores como la amistad, simpatía, cumplimiento en el trabajo se consideran factores fundamentales para asignar a un sujeto al proceso de capacitación y en un 70% la Hipótesis Nula, no existió abstención.

En el cuadro de interpretación de la pregunta 11 (pág. 211) que mide la Hipótesis Central Pregunta Diagnóstico I se estableció que en un 80% afirma que el proceso administrativo permite un equilibrio entre el factor de trato diario y el desempeño laboral en cuanto a la toma de decisiones del proceso de capacitación, en un 20% afirma la Hipótesis Nula, no existió abstención.

La gráfica descriptiva de la pregunta 12 (pág. 219) indica que en un 40% existe la posibilidad de duplicar la asistencia a los cursos de capacitación que se imparten a nivel empleado debido a: 1) Para esclarecer dudas sobre el curso (10%), 2) Por ser interesante para el personal (10%), 3) Si no hubo comprensión del curso al 100% debe de volver a asistir (10%).

Y en un 60% respondieron que no existe la posibilidad de duplicar la asistencia a los cursos de capacitación que se imparten a nivel empleado debido a: 1) El adecuado control que se lleva (50%), 2) Significaría que no se aprovecho el anterior curso (10%).

Existió ABSTENCION en un 10%.

La gráfica descriptiva de la pregunta 15 (pág. 221) indica que en un 90% los supervisores consideran que el empleado que asiste a los cursos de capacitación regresa con mayores expectativas a su área de trabajo ya que: 1) El empleado regresa motivado y con ganas de

aplicar lo aprendido (40%), 2) El empleado pone en práctica los conocimientos que adquirió en el curso (30%), 3) Adquiere más conocimientos (10%), 4) Regresa con otro panorama y enfrenta los problemas de otra manera (10%).

Sólo un 10% opinó lo contrario, ya que depende de si el curso está bien llevado por el instructor y si está relacionado con el desempeño de las funciones del empleado.

En el cuadro de interpretación de la pregunta 16 (pág. 212) que mide la Hipótesis Nula Pregunta Diagnóstico 2 se estableció que en un 100% afirma la Hipótesis Central, no existió abstención.

Lo anterior indica que la toma de decisiones sobre la asignación del trabajador al proceso de capacitación no depende exclusivamente del trato, desempeño del mismo, que el supervisor detecta en su vida cotidiana laboral, no existió abstención.

La gráfica descriptiva de la pregunta 17 (pág. 223) indica que en un 90% existen cambios de última hora en cuanto a que no asisten a los cursos de capacitación los participantes asignados originalmente debido a: 1) Cargas de trabajo (37%), 2) Decidia, no es del todo interesante el curso, indisponibilidad de última hora por parte del empleado (21%), 3) Falta el personal

(10.5%), 4) No se le notifica al empleado su participación al curso, falta de comunicación (10.5%), 5) Se reporta enfermo el empleado (10.5%).

Sólo un 10% opinó que no existen cambios de última hora.

La gráfica descriptiva de la pregunta 18 (pág. 225) indica que un 60% de los supervisores considera recomendable que un empleado que ya asistió a un curso de capacitación asista a ese mismo curso posteriormente, debido a: 1) Si no comprendió el curso el empleado, siente la necesidad de volver a asistir al mismo, por lo tanto se le da otra oportunidad (25.7%), 2) Reafirmaría sus conocimientos (17.1%), 3) Podría implementar una nueva técnica a desarrollar (8.5%), 4) Es importante la retroalimentación (8.5%).

Y un 40% respondió que no considera recomendable que un empleado que ya asistió a un curso de capacitación asista a ese mismo curso posteriormente, debido a: 1) Ya asistió a ese curso y pudo captar la información del mismo en esos días (20%), 2) Existiría una duplicidad (10%) 3) Significaría que perdió el tiempo y que no aprovechó el curso (10%).

Lo anterior me permitió dar a conocer aquella serie de factores de carácter interpersonal que determinan alteraciones en el Proceso Administrativo y de

Capacitación, por lo tanto se estableció parámetros que permitieron mostrar y resolver estos factores en beneficio de la Organización Formal y del trabajador que labora en la misma, cumpliéndose con la importancia social de la investigación.

Se estableció el funcionamiento y lugar de la Administración en la solución de conflictos generados por las Relaciones Interpersonales - Organización Formal, así como el lugar de la misma en la toma de decisiones sobre quién y para quién se necesita el Proceso de Capacitación, cumpliéndose con la importancia teórica de la investigación.

Se comprobó que la implementación del Proceso Administrativo permite equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador tiende a transformar su modo de vida mediante el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo mayor equilibrio en el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación con mayor posibilidad de transformación en el modo de vida del trabajador mediante el Proceso de Capacitación.

Lo anterior trae por consiguiente que la Hipótesis Nula se disprueba.

Se lograron los Objetivos Generales debido a que se estableció el alcance del Proceso Administrativo como herramienta que permita objetivar el Proceso de Capacitación en cuanto a quién y para quién se implemente.

Se lograron los Objetivos Particulares debido a que se establecieron las condiciones del conocimiento que permitan equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la interrelación trabajador - organización formal.

El Objetivo Específico que es el de aumentar la eficiencia del trabajador en el Proceso de Capacitación, se logrará siempre y cuando se lleven acabo las recomendaciones que propongo más adelante.

El objeto de estudio que maneje fue conceptual simple y conceptual complejo. los metodos de estudio que utilicé fueron: 1.- Deductivo 2.- Analítico 3.- Sintético 4.- Inductivo, las técnicas de recopilación de datos fueron: a) Generales.- Análisis de contenido, Elaboración de fichas documentales - trabajo, Elaboración de cuestionario. b) Específicas.- Aplicación de la taxonomía de bales, Análisis e interpretación de actitudes,

Técnica de planeación y aplicación de capacitación,
Proceso administrativo.

Esta investigación tuvo una ubicación temporal de
Febrero de 1993, a Diciembre de 1993. y una espacial en
la Organización X.S.A. de C.V., Biblioteca de la
Universidad Latinoamericana ubicada en Gabriel Mancera
1402. Biblioteca Central de la Universidad Nacional
Autónoma de México ubicada en Ciudad Universitaria.
Biblioteca de la facultad de Psicología ubicada en
Ciudad Universitaria.

En la delimitación teórica de la presente investigación
se consideraron como elementos fundamentales para la
misma: El Proceso Administrativo, Las Relaciones
Interpersonales, El Proceso de Capacitación, aquí se
considera que la investigación tomó como líneas
rectoras, el conocimiento de la Administración dentro
de la iniciativa privada - organización comercial y el
Área de Personal, por lo cual me limité a este enfoque.
Las limitaciones de la investigación en cuanto a su
desarrollo real en la información de la recopilación y
procesamiento de datos fueron: el tiempo con que conté
para la realización de esta investigación fué limitado,
se presentaron dificultades en la recopilación de
información dentro de la organización, la desigual
cooperación de los encuestados para revelar información

que me fué de utilidad para el desarrollo de la misma, problemas de índole personal, me faltó información en cuanto a la utilización de programas computacionales para el desarrollo de la investigación.

SUGERENCIAS

Por lo expuesto puedo proponer a los gerentes y subgerentes de la organización X S.A. de C.V. :

- La medición del desempeño de los supervisores y/o modificación de actitud de los mismos a través de una conferencia de retroalimentación.
- La elaboración de un manual de desempeño de las funciones del supervisor debido a que no existe, por lo tanto la forma de aplicación del proceso administrativo se realiza a partir de la interpretación personal de cada supervisor.
- Promover la participación de los supervisores a cursos de capacitación relacionados con la Administración (proceso administrativo), Relaciones interpersonales, Objetivos de la organización, desempeño de las funciones de supervisor.
- Hacer un buzón interno de sugerencias para conocer las peticiones, propuestas, anomalías del personal.
- Dar seguimiento objetivo a los puntos anteriores.

APENDICE A
CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 1

- 1.- JIMENEZ Castro Wilburg; INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA, Editorial Limusa. México 1992. Página 23.
- 2.- KOONTZ Harold; ADMINISTRACION, Editorial Mc Graw Hill. México 1991. Página 4.
- 3.- SVERDLIK Mario; ADMINISTRACION Y ORGANIZACION, Editorial Harper Collins, México 1991. Página 3.
- 4.- REYES Ponce Agustín; ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, Editorial Limusa. México 1990. Página 13.
- 5.- FERNANDEZ Arena Jose Antonio; PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, Editorial Diana. México 1992. Página 41.
- 6.- MOSLEY Pietri Megginson; ADMINISTRACION, CONCEPTOS Y PRINCIPIOS, Editorial Cccsa. México 1986. Página 44.
- 7.- A.F. Stoner James / WANKEL Charles; ADMINISTRACION, Editorial Prentice Hall, México 1989. Página 4.
- 8.- A.F. Stoner James / WANKEL Charles; ADMINISTRACION, Editorial Prentice Hall, México 1989. Páginas 13,14,15.
- 9.- BANAMEX; ORGANIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO, México 1991. Página 12.
- 10.- GRADOS Espinosa Jaime; INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION, Editorial El Manual Moderno, México 1989. Página 1.

- 11.- BANAMEX; ORGANIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO, México 1991. Página 14.
- 12.- FERNANDEZ Arena Jose Antonio; PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, Editorial Diana, México 1992. Página 83.
- 13.- BANAMEX; CONTROL INTERNO, México 1991. Página 18.
- 14.- HERNANDEZ Fuentes Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE DELIMITACION Y DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA Y PRIVADA, Universidad Latinoamericana. México 1992.

CAPITULO 2

- 15.- KAST Fremont; ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES, ENFOQUE DE SISTEMAS Y CONTINGENCIAS, Editorial Mc Graw Hill. México 1992. Prólogo X.
- 16.- CHRUDEN J. Herbert; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Continental, México 1981. Paginas 60, 61.
- 17.- ROBBINS P. Stephen; COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. México 1987. Página 5.
- 18.- ARIAS Galicia Fernando; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, México 1989. Página 13.
- 19.- FERNANDEZ Aparicio Ricardo; DICCIONARIO DEL HOMBRE DE NEGOCIOS, Editorial Limusa. México 1992. Página 90.

20.- GRADOS Espinosa Jaime; INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION, Editorial El Manual Moderno, México 1988. Páginas 6 A 20.

21.- REYES Pimentel Ricardo Daniel; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE ORGANIZACION, TIPOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES, Universidad Latinoamericana. México 1992.

22.- GRADOS Espinosa Jaime; INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION, Editorial El Manual Moderno, México 1988. Páginas 11, 12, 13, 14, 16, 19, 20.

23.- REYES Pimentel Ricardo Daniel; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LAS FUNCIONES DE LAS AREAS DE LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA COMERCIAL, Universidad Latinoamericana. México 1992.

24.- Asesor Externo; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LAS FUNCIONES DE LAS AREAS DE LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA COMERCIAL, Organización "X" S.A. de C.V. México 1992.

25.- REYES Pimentel Ricardo Daniel; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LOS DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LAS AREAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL, Universidad Latinoamericana. México 1992.

26.- Asesor Externo; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LOS DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LAS AREAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL, Organización "X" S.A. de C.V. México 1992.

- 27.- RODRIGUEZ Estrada Mauro; ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, Editorial Mc. Graw Hill. México 1991. Páginas 15, 16, 17.
- 28.- RODRIGUEZ Estrada Mauro; ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, Editorial Mc. Graw Hill. México 1991. Página 2.
- 29.- RODRIGUEZ Estrada Mauro; ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, Editorial Mc. Graw Hill. México 1991. Página 2.
- 30.- REYES Ponce Agustín; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Limusa. México 1990. Página 103.
- 31.- ARIAS Galicia Fernando; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, México 1989. Página 319.
- 32.- RODRIGUEZ Estrada Mauro; ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, Editorial Mc. Graw Hill. México 1991. Página 2.
- 33.- SIKULA F. Andrew; ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, Editorial Limusa. México 1989. Página 225.
- 34.- ARIAS Galicia Fernando; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, México 1989. Página 319.
- 35.- RODRIGUEZ Estrada Mauro; ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, Editorial Mc. Graw Hill. México 1991. Página 2.

- 36.- RODRIGUEZ Estrada Mauro; ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, Editorial Mc. Graw Hill. México 1991. Páginas 1, 2.
- 37.- REYES Ponce Agustín; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Limusa. México 1990. Página 103.
- 38.- SIKULA F. Andrew; ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, Editorial Limusa. México 1989. Página 225.
- 39.- REYES Ponce Agustín; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Limusa. México 1990. Páginas 108, 109, 110, 111, 112, 113.
- 40.- RODRIGUEZ Estrada Mauro; ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, Editorial Mc. Graw Hill. México 1991. Páginas 60, 61.

CAPITULO 3

- 41.- APARICIO Fernández R.; DICCIONARIO DEL HOMBRE DE NEGOCIOS, Editorial Limusa. Mexico 1992. Página 103.
- 42.- GONZALEZ Núñez J. De Jesús; DINAMICA DE GRUPOS. Editorial Concepto. México 1991. Página 14.
- 43.- CHRUDEN J. Herbert; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Continental. México 1981. Página 295.
- 44.- GONZALEZ Núñez J. De Jesús; DINAMICA DE GRUPOS. Editorial Concepto. México 1991. Páginas 15, 16.

- 45.- SHAW E. Marvin; DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Herder. Barcelona 1986. Página 496.
- 46.- MAISONNEUVE Jean; DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Nueva Visión. México 1985. Páginas 27, 28.
- 47.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE FACTORES DE ORDEN SOCIOAFECTIVO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 48.- MAISONNEUVE Jean; LA DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Nueva Visión. México 1985. Páginas 28, 30, 31.
- 49.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE FACTORES DE ORDEN SOCIOOPERATIVO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 50.- SHAW E. Marvin; DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Herder. Barcelona 1986. Página 498.
- 51.- ENGLISH A. CH.; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA Y PSICOANALISIS, Editorial Paidós. Buenos Aires 1977. Página 732.
- 52.- GONZALEZ NÚÑEZ J. De Jesús; DINAMICA DE GRUPOS, Editorial Concepto. México 1991. Página 23.
- 53.- MAISONNEUVE Jean; LA DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Nueva Visión. México 1985. Páginas 60, 61, 62, 63.

- 54.- GONZALEZ Núñez J. De Jesús; DINAMICA DE GRUPOS, Editorial Concepto. México 1991. Páginas 23, 24, 25, 26.
- 55.- BASTIN G.; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA SOCIAL, Editorial Herder. Barcelona 1979. Páginas 301, 302.
- 56.- SARASON Irwin G.; PSICOLOGIA, FRONTERAS DE LA CONDUCTA, Editorial Harla. México 1992. Páginas 527, 528.
- 57.- ENGLE T. L.; PSICOLOGIA PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Editorial Publicaciones Cultura. México 1991. Página 606.
- 58.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE PERSONALIDAD, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 59.- BASTIN G.; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA SOCIAL, Editorial Herder. Barcelona 1979. Pagina 299.
- 60.- ENGLE T. L.; PSICOLOGIA PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Editorial Publicaciones Cultura. México 1991. Página 606.
- 61.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE PERCEPCION, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 62.- BASTIN G.; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA SOCIAL, Editorial Herder. Barcelona 1979. Páginas 264, 265.

- 63.- SARASON Irwin G.; PSICOLOGIA, FRONTERAS DE LA CONDUCTA, Editorial Harla. México 1992. Páginas 343 a 352.
- 64.- ENGLE T. L.; PSICOLOGIA PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Editorial Publicaciones Cultura. México 1991. Página 604.
- 65.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE MOTIVACION, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 66.- WHITTAKER O James; PSICOLOGIA, Editorial Interamericana. México 1985. Página 449.
- 67.- MAISONNEUVE Jean; LA DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Nueva Visión. México 1985. Página 8.
- 68.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE HISTORIA DE LOS GRUPOS, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 69.- REAL Academia Española; DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Editorial Esposo Calpe Tomo II. Página 753.
- 70.- REAL Academia Española; DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Editorial Esposo Calpe Tomo II. Página 753.
- 71.- MAISONNEUVE Jean; LA DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Nueva Visión. México 1985. Página 54.

- 72.- MERANI L. Alberto; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA, Editorial Tratados Manuales Grijalbo. México 1979. Página 91.
- 73.- FERNANDEZ A. Ricardo; DICTIONARY OF MODERN BUSSINES, Editorial Limusa. México 1992. Página 112.
- 74.- REAL Academia Española; DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Editorial Esposo Calpe Tomo II. Páginas 753, 1126.
- 75.- REAL Academia Española; DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Editorial Esposo Calpe Tomo II. Páginas 753, 1126.
- 76.- GOLDHABER M. Gerald; COMUNICACION ORGANIZACIONAL, Editorial Diana. México 1991. Páginas 63, 64.
- 77.- GOLDHABER M. Gerald; COMUNICACION ORGANIZACIONAL, Editorial Diana. México 1991. Página 65.
- 78.- GONZALEZ NÚÑEZ J. De Jesús; DINAMICA DE GRUPOS, Editorial Concepto. México 1991. Páginas 13, 14.
- 79.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LA NATURALEZ DE UN GRUPO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 80.- MAISONNEUVE Jean; LA DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Nueva Visión. México 1985. Página 26.
- 81.- MERANI L. Alberto; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA, Editorial Tratados y Manuales Grijalbo. México 1979. Página 31.

- 82.- EDIPLESA; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA, Editorial Ediplesa. México 1981. Página 43.
- 83.- STONER A. F.; ADMINISTRACION, Editorial Prentice Hall. México 1989. Páginas 408, 409.
- 84.- REYES Pimentel Ricardo; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 85.- STONER A. F.; ADMINISTRACION, Editorial Prentice Hall. México 1989. Página 10.
- 86.- REYES Pimentel Ricardo; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE HERRAMIENTAS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 87.- IVANCEVICH Donnelly Gibson; ORGANIZACIONES, Editorial Mc. Graw Hill. México 1990. Páginas 415, 416, 417, 418.
- 88.- ROBBINS P. Stephen; ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA, Editorial Prentice Hall. México 1987. Páginas 353, 354.

CAPITULO 4

- 89.- MAISONNEUVE Jean; PSICOLOGIA SOCIAL, Editorial Paidós. México 1991. Páginas 71 a 74.
- 90.- MAISONNEUVE Jean; PSICOLOGIA SOCIAL, Editorial Paidós. México 1991. Páginas 82 a 87.

- 91.- MAISONNEUVE Jean; PSICOLOGIA SOCIAL, Editorial Paidós. México 1991. Página 105.
- 92.- MAISONNEUVE Jean; PSICOLOGIA SOCIAL, Editorial Paidós. México 1991. Página 107.
- 93.- MERANI L. Alberto; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA, Editorial Tratados y Manuales Grijalbo. México 1979. Página 72.
- 94.- WHITTAKER O. J.; PSICOLOGIA, Editorial Interamericana. México 1985. Páginas 465 a 473.
- 95.- WHITTAKER O. J.; PSICOLOGIA, Editorial Interamericana. México 1985. Página 474.
- 96.- WHITTAKER O. J.; PSICOLOGIA, Editorial Interamericana. México 1985. Página 483.
- 97.- PICHON Riviere E.; EL PROCESO GRUPAL, Editorial Nueva Visión. México 1983. Página 63.
- 98.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LOS MIEDOS UNIVERSALES Y BASICOS COMO FACTORES QUE PROMUEVEN EL ACERCAMIENTO A LA TAREA Y/O EL CONOCIMIENTO DE LA TAREA, Universidad Latinoamericana. México 1993.
- 99.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LOS MIEDOS UNIVERSALES Y BASICOS COMO FACTORES QUE PROMUEVEN EL ACERCAMIENTO A LA TAREA Y/O EL CONOCIMIENTO DE LA TAREA, Universidad Latinoamericana. México 1993

100.- PICHON Riviere E.; EL PROCESO GRUPAL, Editorial Nueva Visión. México 1983. Página 67.

CAPITULO 5

101.- CAMPBELL Donald J / Stanley C. Julian; DISEÑOS EXPERIMENTALES Y CUASIEXPERIMENTALES EN LA INVESTIGACION SOCIAL, Editorial Amorrortu. Buenos Aires Argentina 1975. Página 31.

102.- ELIZONDO Lopez Arturo; LA INVESTIGACION CONTABLE, Editorial Ecasa. México 1988. Páginas 183, 184, 185.

103.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE CARACTERISTICAS Y SELECCION DE LA MUESTRA, Universidad Latinoamericana. México 1993.

104.- CAMPBELL Donald J / Stanley C. Julian; DISEÑOS EXPERIMENTALES Y CUASIEXPERIMENTALES EN LA INVESTIGACION SOCIAL, Editorial Amorrortu. Buenos Aires Argentina 1975. Páginas 17, 18, 32, 33, 34, 35, 36.

105.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE TIPO DE DISEÑO IMPLEMENTADO, Universidad Latinoamericana. México 1993.

APENDICE B
ANTEPROYECTO DE TESIS

NOMBRE: La Administración y las Relaciones Interpersonales como determinantes del Proceso de Capacitación de personal en una Organización Formal.

VARIABLES:

Variable Independiente 1: La Administración

Variable Independiente 2: Y las Relaciones Interpersonales

Variable Dependiente: como determinantes del Proceso de Capacitación de personal en una Organización Formal.

IMPORTANCIA SOCIAL: Dar a conocer aquella serie de factores de carácter interpersonal que determinan alteraciones en el Proceso Administrativo y de Capacitación, por lo tanto establecer parametros que permitan mostrar y resolver estos factores en beneficio de la Organización Formal y del trabajador que labora en la misma.

IMPORTANCIA TEORICA: Establecer el funcionamiento y lugar de la Administración en la solución de conflictos generados por las Relaciones Interpersonales - Organización Formal, así como el lugar de la misma en la toma de decisiones sobre quién y para quién se necesita el Proceso de Capacitación.

HIPOTESIS:

Hipótesis Alternas:

1.- Si la implementación del Proceso Administrativo en la Organización Interpersonal favorece el discernimiento del Proceso de Capacitación, por lo tanto existe mayor superación personal del trabajador, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo en la Organización Interpersonal mayor discernimiento en el Proceso de Capacitación con mayor superación personal del trabajador.

2.- Si en la Relación Interpersonal existen elementos socioafectivos que organizan la aplicación del Proceso Administrativo y esto decrementa el Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador es considerado enajenado en el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor predominio de los elementos socioafectivos que existen en las Relaciones Interpersonales mayor organización de la aplicación del Proceso Administrativo en decremento del Proceso de Capacitación y mayor enajenación en el Proceso de Capacitación.

3.- Si la implementación del Proceso Administrativo permite equilibrar el aspecto sociooperativo y

socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador tiende a transformar su modo de vida mediante el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo mayor equilibrio en el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación con mayor posibilidad de transformación en el modo de vida del trabajador mediante el Proceso de Capacitación.

HIPOTESIS CENTRAL:

Si la implementación del Proceso Administrativo permite equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador tiende a transformar su modo de vida mediante el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo mayor equilibrio en el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación con mayor posibilidad de transformación en el modo de vida del trabajador mediante el Proceso de Capacitación.

HIPOTESIS NULA:

Si la implementación del Proceso Administrativo no permite equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación, por lo tanto el trabajador no tiende a transformar su modo de vida mediante el Proceso de Capacitación, luego entonces a mayor implementación del Proceso Administrativo no hay mayor equilibrio en el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la toma de decisiones del Proceso de Capacitación, y tampoco hay mayor posibilidad de transformación en el modo de vida del trabajador mediante el Proceso de Capacitación.

OBJETIVOS:

Generales: Establecer el alcance del Proceso Administrativo como herramienta que permita objetivar el Proceso de Capacitación en cuanto a quién y para quién se implemente.

Particulares: Establecer condiciones de conocimiento que permitan equilibrar el aspecto sociooperativo y socioafectivo en la interrelación trabajador - organización formal.

Específico: Aumentar la eficiencia del trabajador en el
Proceso de Capacitación.

OBJETO DE ESTUDIO:

Conceptual Simple

Conceptual Complejo

MÉTODOS:

1.- Deductivo 2.- Analítico 3.- Sintético

4.- Inductivo

TECNICAS DE RECOPIACION:

Generales.- Análisis de contenido, Elaboración de
fichas documentales - trabajo, Elaboración de
cuestionario.

Específicas.- Aplicación de la taxonomía de bales,
Análisis e interpretación de actitudes, Técnica de
planeación y aplicación de capacitación, Proceso
administrativo.

UBICACION:

Temporal.- De Marzo de 1993, a Noviembre de 1993.

Espacial.- Organización "X" S.A. de C.V., Biblioteca de la Universidad Latinoamericana ubicada en Gabriel Mancera 1402. Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México ubicada en Ciudad Universitaria. Biblioteca de la facultad de Psicología ubicada en Ciudad Universitaria.

DELIMITACION TEORICA:

En esta investigación se considera como elementos fundamentales para la misma: El Proceso Administrativo, Las Relaciones Interpersonales, El Proceso de Capacitación, aquí se considera que la investigación toma como líneas rectoras, el conocimiento de la Administración dentro de la iniciativa privada - organización comercial y el Área de Personal, por lo cuál me limitaré a este enfoque.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION EN CUANTO A SU DESARROLLO REAL EN LA INFORMACION DE LA RECOPIACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS:

El tiempo con que se cuenta para la realización de esta investigación es limitado, se pueden presentar dificultades en la recopilación de información dentro de la organización, la desigual cooperación de los encuestados para revelar información que me es de

utilidad para el desarrollo de la misma, falta de información en cuanto a la utilización de programas computacionales para el desarrollo de la investigación.

G R A F I C A D E G A N T T

LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO
DETERMINANTES DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL
EN UNA ORGANIZACION FORMAL.

```

*****
TIEMPO/ACTIVIDAD *   M A R   *   A B R   *   M A Y   *
                  * 1 2 3 4 * 1 2 3 4 * 1 2 3 4 *
                  *      *      *      *
*****
E T A P A   1   *
  PLANEACION   *
*****
  INVESTIGACION E /
*****
  PRELIMINAR   R   X X
*****
  SEL. DEL TEMA E //
*****
  R           R   X X
*****
  EVALUACION   E // /
*****
  PRELIMINAR   R   X X X
*****
  MARCO TEORICO E // /
*****
  R           R   X X X
*****
  PREVISION DE E // / / /
*****
  OTRAS FASES  R   X X X   X
*****
  PROGRAMA DE  E // / / /
*****
  DE TRABAJO   R   X X X   X
*****
  EVALUACION DEL E // /
*****
  PROYECTO     R           X
*****

```

G R A F I C A D E G A N T T

LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO
DETERMINANTES DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL EN
UNA ORGANIZACION FORMAL.

```

*****
TIEMPO/ACTIVIDAD *   A B R   *   M A Y   *   J U N   *
                  *   1 2 3 4   *   1 2 3 4   *   1 2 3 4   *
                  *           *           *           *
*****
E T A P A      2
RECOPIACION
  DE DATOS
*****
FORMULACION DE E           / /
  CUESTIONARIO R *****
  PILOTO       R           X X
*****
PRESENTACION E           / /
  DEL         R *****
CUESTIONARIO R           X X
*****
APLICACION DEL E           /
  CUESTIONARIO R *****
                  X X
*****

```

G R A F I C A D E G A N T T

LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO
DETERMINANTES DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL
EN UNA ORGANIZACION FORMAL.

```

*****
TIEMPO/ACTIVIDAD *   *   *   *
                  * M A Y * J U N * J U L *
                  * 1 2 3 4 * 1 2 3 4 * 1 2 3 4 *
                  *   *   *   *
*****
E T A P A 3      *
PROCESAMIENTO    *
  DE DATOS       *
*****
ESTRUCTURACION  E      /
DEL TRABAJO,     *****
TABULACION DE   R      X
*****
REDACCION DEL   E      / / / /
  TRABAJO,      *****
MEDICION DE     R      X X X X
  DATOS
*****
ELAB. DE REF,   E      / /
DOCUMENTALES,   *****
SINT.DE DATOS   R      X X
*****
EVALUACION DEL  E      /
  PROYECTO     R      X
*****

```

G R A F I C A D E G A N T T

LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO
 DETERMINANTES DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL
 EN UNA ORGANIZACION FORMAL.

```

*****
*                                     *
*                                     *
TIEMPO/ACTIVIDAD *   A G O   *   S E P   *   O C T   *
*   1 2 3 4   *   1 2 3 4   *   1 2 3 4   *
*                                     *
*****
E T A P A   4   *
INTERPRETACION *
    DE         *
    RESULTADOS *
*****
ANALISIS DE LA E   / / /
*****
INFORMACION R     X X X X   X X
*****
EXPLICACION DE E   /
*****
LA INFORMACION R     X
*****
    
```


G R A F I C A D E G A N T T

LA ADMINISTRACION Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO
DETERMINANTES DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL
EN UNA ORGANIZACION FORMAL.

```

*****
TIEMPO/ACTIVIDAD *           *           *           *
                  *   S E P   *   O C T   *   N O V   *
                  *   1 2 3 4 *   1 2 3 4 *   1 2 3 4 *
                  *           *           *           *
*****
E T A P A         *
C O M U N I C A C I O N *
*****
ESTRUCTURACION   E           / / / /
*****
DEL INFORME      R           X   X X X X
*****
REDACCION DEL    E           / / / /
*****
INFORME          R           X X X X
*****

*****
TIEMPO/ACTIVIDAD *           *           *           *
                  *   N O V   *   D I C   *   E N E   *
                  *   1 2 3 4 *   1 2 3 4 *   1 2 3 4 *
                  *           *           *           *
*****
E T A P A         *
C O M U N I C A C I O N *
*****
PRESENTACION     E           / /
*****
DEL INFORME      R           X
*****
ULTIMA           E           / /
*****
EVALUACION       R           X
*****

```

APENDICE C
GLOSARIO DE TERMINOS

- Acción.- Transformación e influjo de una persona o cosa sobre otra.
- Afinidad.- Semejanza de una cosa con otra.
- Alcance.- Es todo lo que abarca o comprende un sistema.
- Alternativa.- Es otro camino a seguir para el logro de un objetivo.
- Análisis.- Separación, identificación y en ocasiones cuantificación de las distintas partes de un sistema complejo.
- Antagonista.- Actuar de manera contraria a algo estipulado.
- Aptitud.- Capacidad para adquirir eficiencia mediante una determinada cantidad de ejercitación, formal o informal.
- Autoridad.- Poder oficial dentro de un organismo social.
- Calidad.- Conjunto de propiedades que configuran la naturaleza de una cosa o persona.
- Cambio.- Intercambio de una cosa por otra, sirve para designar variaciones o modificaciones en cualquier aspecto de los procesos, pautas o formas sociales.
- Capacidad.- Posibilidad de desarrollar una actividad o de conducir algo.

- Característica.- Peculiaridad de una cosa o persona.
- Centralización.- Organización con un control más estricto de la alta administración.
- Comportamiento.- Cualquier acción o reacción que una persona manifiesta.
- Comprensión.- Capacidad o facilidad para entender.
- Conciencia.- Propiedad del espíritu humano de reconocerse en sus atributos esenciales y en todas las modificaciones que en sí mismo experimenta.
- Concientizar.- Conocimiento exacto y reflexivo de las cosas.
- Condición.- Requisito para que se cumpla una cosa.
- Conducta.- Modo de conducirse de una persona en las relaciones con los demás según una norma moral, social, cultural.
- Confianza.- Fe que se deposita en una persona o cosa.
- Configurar.- Proporcionar a algo una forma cualquiera.
- Conflicto.- Oposición entre impulsos o deseos contradictorios, que por regla general producen tensión emotiva, a veces profundamente desagradable.
- Conocimiento.- Es el entendimiento, facultad de discernir lo conveniente, y obrar en consecuencia.
- Coordinación.- Poner en orden y método los programas.
- Costumbre.- Actividad que se hace comúnmente.

- Creencia.- Firme consentimiento y conformidad con alguna cosa.
- Desaveniencia.- Desacuerdo.
- Descentralización.- División en una o varias entidades de una dependencia oficial o institución civil.
- Deseo.- Tendencia espontánea y consciente hacia un objeto presente o del que se tiene la representación.
- Discernimiento.- Percepción de las características de un objeto o situación, incluyendo la observación de diferencias.
- Eficacia.- Lograr los objetivos. Virtud, actividad fuerza y poder para realizar una actividad.
- Eficiencia.- Lograr los objetivos preestablecidos con el mínimo de recursos empleados.
- Elementos.- Es cada uno de los objetos que integran un conjunto.
- Emoción.- Agitación repentina del ánimo que promueve en el afectos.
- Enajenación.- Distracción, falta de atención, privación del juicio.
- Equilibrio.- Es el estado de reposo que resulta de la igualación de dos o más fuerzas.
- Estándar.- Norma que rige para tales o cuales tipos de mercancía.

- Estereotipo.- Es la imagen del individuo creado dentro de una sociedad.
- Estimulo.- Es cualquier causa que al actuar sobre el organismo provoca una respuesta o reacción.
- Estructura.- Organización que existe dentro de una empresa.
- Estructurar.- Organizar los elementos de un todo de acuerdo con una determinada estructura.
- Exigencia.- Demanda arbitraria.
- Expectativa.- Plan, meta u objetivo que se plantea a corto o largo plazo.
- Experiencia.- Estado en que se da un conocimiento directo de algo; o conocimiento de familiaridad adquirido con el uso o la práctica.
- Expiación.- Padecer trabajos por consecuencia de desaciertos.
- Explicación.- Hecho o dato que esclarece algo.
- Explicito.- Que expresa clara y determinadamente una cosa.
- Factor.- Es cada uno de los elementos que componen un producto.
- Fantasía.- Actividad a la que recurre el individuo por falta de aceptación integral del principio de la realidad.
- Fantasmático.- Que sólo existe en la fantasía.

- Fe.- Adhesión a una proposición que no goza de evidencia y no puede ser mostrada.
- Fenómeno.- Es lo que se manifiesta en los sentidos o en general a la conciencia del conocimiento.
- Financiamiento.- Es la obtención de un crédito o préstamo o concederlo.
- Fondo.- Medio patrimonial que da valor a un negocio y que forma parte de su activo inmaterial.
- Frustración.- Es la operación que impide a un animal o a una persona de cumplir la respuesta a un estímulo.
- Habilidades.- Capacidad, inteligencia y disposición para lograr algo.
- Hábito.- Actividad rutinaria.
- Hostil.- Adversario, antagonista.
- Imágen.- Reproducción concreta o mental, de lo que ha sido percibido por el individuo, con la posibilidad de nuevas combinaciones de los elementos que componen esa imagen.
- Imaginación.- Facultad mental que permite la reproducción de imágenes y la combinación o creación de éstas, o sea la creatividad y la fantasía inventiva.
- Implementar.- Brindar los medios para llevar a cabo algo.

- Implícito.- Algo incluido dentro de una cosa sin expresarlo.
- Imponer.- Hacer predominante el criterio de una persona o autoridad.
- Imposición.- Establecer una manera de pensar y/o actuar sin tomar en consideración los puntos de vista de las demás personas.
- Impulsar.- Estímulo, Incentivo.
- Incertidumbre.- Inseguridad que no puede preverse en el desarrollo del futuro.
- Incondicional.- Sin condiciones.
- Influir.- Ejercer una presión moral sobre alguien.
- Innovador.- Cambio, introducción de novedades al mercado, mejoras.
- Inspeccionar.- Vigilar atentamente el buen funcionamiento de algo.
- Integral.- Partes que entran en un todo.
- Investigar.- Conjunto de métodos y trabajos cuyo objetivo es construir nuevas teorías científicas.
- Jerarquía.- Escalafón, orden según la importancia de las personas o cosas.
- Jurisdicción.- Poder o autoridad que tiene una persona para dar ejecución de las leyes.
- Justificable.- Probar una cosa con razones convincentes.

- Macroespacio.- Espacio que tiene magnitudes de carácter global.
- Máximo.- Es el mayor valor que toma una función.
- Medio Hostil.- Lugar no propio para que se lleve a cabo una actividad.
- Mentalidad.- Cultura y modo de pensar que caracteriza a una persona.
- Método.- Modo de proceder según un sistema.
- Miedo.- Emoción desagradable ante una situación de peligro.
- Necesidad.- Falta de algo que si estuviese presente tendería a fomentar el bienestar del organismo o de la especie o a facilitar su conducta usual.
- Negociar.- Comerciar, tratar. Ajustar un trato, o discutir para hallar un acuerdo.
- Norma.- Regla con relación a los cuales se expresan juicios de valor.
- Obligación.- Necesidad de actuar en una dirección determinada.
- Objetivar.- Juzgar que lo subjetivo, lo que está dentro de uno como idea, existe fuera de uno, objetivamente.
- Parámetro.- Punto de referencia que sirve para hacer comparaciones.
- Peculiar.- Exclusivo de uno.

- Peyorizar.- Empeorar algo.
- Plan.- Proyecto de acción complejo mentalmente elaborado antes de su ejecución.
- Planteamiento.- Estudiar y planear la relación de algo.
- Poder.- Capacidad o fuerza para realizar una cosa.
- Polivalente.- Dotado de varias eficacias.
- Prejuicio.- Juzgar las cosas antes de tiempo oportuno.
- Preliminar.- Que antecede o introduce una materia cualquiera.
- Prestigio.- Ascendente, influencia o autoridad.
- Previsión.- Cálculo anticipado, Pronóstico.
- Procedimiento.- Pasos a seguir para alcanzar un objetivo.
- Proceso.- Fases sucesivas de un trabajo o fenómeno.
- Productividad.- Que tiene la virtud de crear algo constantemente.
- Productivo.- Crea algo de beneficio.
- Prosaico.- Falto de idealidad.
- Racional.- Perteneciente a la razón.
- Razón.- Capacidad de reflexionar, pensar acerca de una cosa, platicar sobre ella.
- Reacción.- Respuesta de un ser vivo a la acción de un estímulo.

- **Recuerdo.**- Imagen o conjunto de imágenes de una cosa pasada.
- **Recursos.**- Medios de que se dispone para realizar algún fin.
- **Ritualista.**- Exagerado predominio de las formalidades reglamentarias.
- **Salario.**- Retribución económica que recibe un trabajador por prestar sus servicios.
- **Salvaguardar.**- Defender, poner a salvo.
- **Sensación.**- Fenómeno Psicofisiológico provocado por la excitación de un órgano sensorial.
- **Sistema.**- Conjunto de principios o reglas sobre una materia enlazados entre si.
- **Sistemático.**- Que procede con método y tiende a organizar el saber en un sistema.
- **Social.**- Referente a la sociedad humana, de las clases que la componen y de las relaciones entre ellas.
- **Socioafectivo.**- Es todo aquello relacionado con las motivaciones, emociones y valores comunes.
- **Sociometria.**- Método sociológico creado para medir los niveles de socialidad intersubjetiva (atracción) en el seno de un grupo reducido por medio de técnicas precisas (test).
- **Sociooperativo.**- Es todo aquello realacionado con el orden operativo y funcional de una organización.

- Subyace.- Que se halla debajo de otra cosa.
- Supeditar.- Hacer depender una cosa de otra.
- Superar.- Pasar con éxito una prueba.
- Supervisar.- Verificar lo que ya ha sido realizado, reconocido o inspeccionado.
- Taxonomía.- Disciplina interesada en la clasificación de los seres vivos en una serie de categorías de complejidad creciente de acuerdo con sus afinidades naturales.
- Técnica.- Conjunto de recursos y procedimientos de que se sirve una ciencia o un arte.
- Tecnología.- Conjunto de términos técnicos de una actividad industrial en provecho de las necesidades.
- Temor.- Estado emocional de inquietud que resulta del pensamiento de un peligro o de un mal que puede ocurrir.
- Tensión.- Es la capacidad de un individuo para elevarse en sus acciones en tal u cuál grado en la jerarquía de sus necesidades.
- Terco.- Persona con la que es difícil de trabajar.
- Transformación.- Cambio de una entidad o proceso de una forma a otra.
- Valor.- Grado de utilidad o aptitud de las cosas.
- Vigilar.- Velar cuidadosamente a una persona o cosa a fin de que no le sobrevenga ningún mal.

- Vincular.- Nexos de unión que existe entre una persona y otra.

APENDICE D
CEDULAS DE CUANTIFICACION
Y CUADROS DESCRIPTIVOS POR
PREGUNTA

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* * * * *
*****
* 1.- SI * > * > * > * > *
* * * * *
* NO * * * * *
* * * * *
*****
* 2.- a) Malas * * * * *
* * * * *
* b) Regulares * > * * * * > *
* * * * *
* c) Buenas * * > * > * * *
* * * * *
* d) Excelentes * * * * *
* * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* *****
* 1.- SI * > * > * > * > *
* *****
* ND * * * * *
* *****
* 2.- a) Malas * * * * *
* *****
* b) Regulares * * * * > *
* *****
* c) Buenas * > * > * > *
* *****
* d) Excelentes * * * * *
* *****

```

PREGUNTA/CUESTIONARIO	9	10	SUMATORIA

1.- SI	>	>	10
NO			0

2.- a) Malas			0
b) Regulares	>	>	5
c) Buenas			5
d) Excelentes			0

Fig. D.1 Cédula de cuantificación pregunta 1, 2.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* * * * *
*****
* 3.- SI * * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * b *
* * * * *
* NO * > * > * > * *
* * * * *
* Por que? * a * a * a * *
* * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * *
* * * * *
* a) Se lleva un adecuado control interno. * *
* * * * *
* b) Falta de comunicación entre el empleado y el *
* supervisor. * *
* * * * *
* c) Se enferma el empleado que es asignado original- *
* mente y se envía a otro en representación de *
* éste. * *
* * * * *
* d) Cargas de trabajo. * *
* * * * *
* e) Actitud reprochable del empleado. * *
* * * * *
* f) Falta el empleado y se envía a otro en represen- *
* tación de éste. * *
* * * * *
* g) Cambios de última hora. * *
* * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* * * * *
*****
* 3.- SI * > * * > * > *
* * * * *
* Por que? * c * * c,d,e * d *
* * * * *
* NO * * > * * *
* * * * *
* Por que? * * a * * *
* * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * *
* * * * *
* a) Se lleva un adecuado control interno. *
* * * * *
* b) Falta de comunicación entre el empleado y el *
* supervisor. *
* * * * *
* c) Se enferma el empleado que es asignado original- *
* mente y se envía a otro en representación de *
* éste. *
* * * * *
* d) Cargas de trabajo. *
* * * * *
* e) Actitud reprochable del empleado. *
* * * * *
* f) Falta el empleado y se envía a otro en represen- *
* ción de éste. *
* * * * *
* g) Cambios de última hora. *
* * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 9 * 10 * SUMATORIA *
*
*****
* 3.- SI * > * > * 6 *
*
* Por que? * f * d,f,g, * b=1 e=1 *
* * * * c=2 f=2 *
* * * * d=3 g=1 *
*
* NO * * * * 4 *
*
* Por que? * * * * a=4 *
*
*
* Por que?
*
* a) Se lleva un adecuado control interno.
*
* b) Falta de comunicación entre el empleado y el
* supervisor.
*
* c) Se enferma el empleado que es asignado original-
* mente y se envía a otro en representación de
* éste.
*
* d) Cargas de trabajo.
*
* e) Actitud reprochable del empleado.
*
* f) Falta el empleado y se envía a otro en represen-
* ción de éste.
*
* g) Cambios de última hora.
*
*****

```

Fig. D.2 Cédula de cuantificación pregunta 3.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
*
*****
* 4.- La asignación la * * * * *
* realiza el super- * > * > * * > *
* visor * * * * *
*
* La asignación se * * * * *
* realiza de forma * * * * *
* conjunta entre * * * > * *
* el empleado y el * * * * *
* supervisor * * * * *
*****
* 5.- SI * > * > * > * > *
*
* NO * * * * *
*
*****
* 6.- a) 1 Dia * * * * *
*
* b) 8 Dias * > * * * > *
*
* c) 15 Dias * * > * > * *
*
* d) 30 Dias * * * * *
*
*****
* 7.- SI * > * > * > * > *
*
* NO * * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* * * * *
*****
* 4.- La asignación la * * * * *
* realiza el super- * * > * * * *
* visor * * * * *
*
* La asignación se * * * * *
* realiza de forma * * * * *
* conjunta entre * > * * > * > *
* el empleado y el * * * * *
* supervisor * * * * *
*****
* 5.- SI * > * > * > * * *
* * * * *
* NO * * * * * > *
* * * * *
*****
* 6.- a) 1 Dia * * * * *
* * * * *
* b) 8 Dias * * * * * > *
* * * * *
* c) 15 Dias * > * * > * *
* * * * *
* d) 30 Dias * * > * * *
* * * * *
*****
* 7.- SI * > * > * > * > *
* * * * *
* NO * * * * *
*****

```

PREGUNTA/CUESTIONARIO		9	10	SUMATORIA
4.- La asignación la realiza el supervisor		>	>	6
La asignación se realiza de forma conjunta entre el empleado y el supervisor				4
5.- SI		>	>	9
NO				1
6.- a) 1 Día				0
b) 8 Dias			>	4
c) 15 Dias		>		5
d) 30 Dias				1
7.- SI		>	>	10
NO				0

Fig. D.3 Cédula de cuantificación pregunta 4, 5, 6, 7.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* * * * *
*****
* 8.- SI * > * * * * > *
* * * * *
* Como cuales? * a,b * * * * c *
* * * * *
* ND * * > * * > *
* * * * *
* * * * *
* Como cuales? * * * * *
* a) Cargas de trabajo. * * * * *
* b) Problemas familiares, problemas laborales, * * * * *
* decidia. * * * * *
* c) El interés, cumplimiento, simpatía del empleado. * * * * *
* d) Los temas a tratar dentro del curso no les gustan * * * * *
* a los empleados. * * * * *
* e) Los temas a tratar en los cursos no son aplica- * * * * *
* bles a la área de trabajo o labor que desempeña * * * * *
* el empleado. * * * * *
* f) Se reportan los empleados enfermos. * * * * *
* * * * *
*****

```



```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* * * * *
*****
* B.- SI * * > * > * > *
* * * * *
* Como cuales? * * a * d * e *
* * * * *
* NO * * * * *
* * * * *
* * * * *
* Como cuales? * * * * *
* a) Cargas de trabajo. * * * * *
* b) Problemas familiares, problemas laborales, * * * * *
* decidia. * * * * *
* c) El interés, cumplimiento, simpatía del empleado. * * * * *
* d) Los temas a tratar dentro del curso no les gustan * * * * *
* a los empleados. * * * * *
* e) Los temas a tratar en los cursos no son aplica- * * * * *
* bles a la Área de trabajo o labor que desempeña * * * * *
* el empleado. * * * * *
* f) Se reportan los empleados enfermos. * * * * *
* * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 9 * 10 * SUMATORIA *
* * * * *
*****
* 8.- SI * > * > * 7 *
* * * * *
* Como cuales? * f * d * a=2 d=2 *
* * * * * b=1 e=1 *
* * * * * c=1 f=1 *
*****
* NO * * * * 3 *
* * * * *
*****
* Como cuales? *
* a) Cargas de trabajo. *
* b) Problemas familiares, problemas laborales, *
* decidia. *
* c) El interés, cumplimiento, simpatía del empleado. *
* d) Los temas a tratar dentro del curso no les gustan *
* a los empleados. *
* e) Los temas a tratar en los cursos no son aplica- *
* bles a la área de trabajo o labor que desempeña *
* el empleado. *
* f) Se reportan los empleados enfermos. *
*****

```

Fig. D.4 Cédula de cuantificación pregunta 8.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* * * * *
*****
* 9.- SI * * * * *
* * * * *
* Cuales? * * a * * * *
* * * * *
* NO * > * * > * > *
* * * * *
*****
* Cuales? * * * * *
* a) Manejo del Stress. * * * * *
* b) Calidad y productividad. * * * * *
* c) Formación de lideres de circulos de calidad. * * * * *
* d) Taller de herramientas de cambio. * * * * *
* e) Control de calidad. * * * * *
* f) Liderazgo situacional. * * * * *
* g) Expresión oral. * * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* * * * *
*****
* 9.- SI * * > * > * > *
* * * * *
* * * * *
* Cuales? * * b,c,d * a,b,e * f,g *
* * * * *
* * * * *
* NO * > * * * *
* * * * *
* * * * *
* Cuales? * * * * *
* a) Manejo del Stress. * * * * *
* b) Calidad y productividad. * * * * *
* c) Formación de lideres de circulos de calidad. * * * * *
* d) Taller de herramientas de cambio. * * * * *
* e) Control de calidad. * * * * *
* f) Liderazgo situacional. * * * * *
* g) Expresión oral. * * * * *
* * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 9 * 10 * SUMATORIA *
* * * * *
*****
* 9.- SI * * * 4 *
* * * * *
* Cuales? * * * a=2 d=1 g=1 *
* * * b=2 e=1 *
* * * c=1 f=1 *
*****
* NO * > * > * 6 *
* * * * *
*****
* Cuales? *
* a) Manejo del Stress. *
* b) Calidad y productivioad. *
* c) Formaci3n de lideres de circulos de calidad. *
* d) Taller de herramientas de cambio. *
* e) Control de calidad. *
* f) Liderazgo situacional. *
* g) Expresi3n oral. *
*****

```

Fig. D.5 C3dula de cuantificaci3n pregunta 9.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* * * * *
* 10.- SI * > * * * *
* * * * *
* NO * * > * > * > *
* * * * *
* 11.- SI * > * > * * > *
* * * * *
* NO * * * > * *
* * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* * * * *
* 10.- SI * * * * > *
* * * * *
* NO * > * > * > *
* * * * *
* 11.- SI * > * * > * > *
* * * * *
* NO * * > * * *
* * * * *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 9 * 10 * SUMATORIA *
*****
* 10.- SI * > * * 3 *
* * * * *
* NO * * > * 7 *
* * * * *
* 11.- SI * > * > * 8 *
* * * * *
* NO * * * * 2 *
*****

```

Fig. D.6 Cédula de cuantificación pregunta 10, 11.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* * * * *
*****
* 12.- SI * > * * * > *
* * * * *
* Por que? * a * * * d *
* * * * *
* NO * * > * > *
* * * * *
* Por que? * * b * c *
* * * * *
*
* Por que?
*
* a) Para esclarecer dudas sobre el curso.
*
* b) Abstención
*
* c) Por el adecuado control que se lleva.
*
* d) Por ser interesante para el personal.
*
* e) Significaría que no se aprovecho el anterior
* curso.
*
* f) Si no hubo comprensión del curso al 100% debe de
* volver a asistir.
*
*****

```



```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* * * * *
*****
* 12.- SI * * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * *
* * * * *
* NO * > * > * > * > *
* * * * *
* Por que? * c * c * c * e *
* * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * *
* * * * *
* a) Para esclarecer dudas sobre el curso. * * * * *
* * * * *
* b) Abstención * * * * *
* * * * *
* c) Por el adecuado control que se lleva. * * * * *
* * * * *
* d) Por ser interesante para el personal. * * * * *
* * * * *
* e) Significaría que no se aprovecho el anterior * * * * *
* curso. * * * * *
* * * * *
* f) Si no hubo comprensión del curso al 100% debe de * * * * *
* volver a asistir. * * * * *
* * * * *
*****

```

* PREGUNTA/CUESTIONARIO	* 9	* 10	* SUMATORIA

* 12.- SI	* >	* *	* 3

* Por que?	* *	* f	* a=1
	* *	* *	* d=1
	* *	* *	* f=1

* NO	* >	* *	* 7

* Por que?	* *	* *	* b=1
	* c	* *	* c=5
	* *	* *	* e=1

Por que?			
a) Para esclarecer dudas sobre el curso.			
b) Abstención			
c) Por el adecuado control que se lleva.			
d) Por ser interesante para el personal.			
e) Significaría que no se aprovecho el anterior curso.			
f) Si no hubo comprensión del curso al 100% debe de volver a asistir.			

Fig. D.7 Cédula de cuantificación pregunta 12.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* *****
* 13.- a) 10% y 20% * > * * * *
* * * * *
* b) 20% y 30% * * * * > *
* * * * *
* c) 30% y 40% * * * * *
* * * * *
* d) 40% y 50% * * * > * *
* * * * *
* e) Más de 50% * * > * * *
* * * * *
* *****
* 14.- SI * > * > * > * > *
* * * * *
* NO * * * * *
* *****

```

PREGUNTA/CUESTIONARIO	5	6	7	8
13.- a) 10% y 20%				>
b) 20% y 30%				
c) 30% y 40%		>		
d) 40% y 50%	>		>	
e) Más de 50%				
14.- SI	>	>	>	
NO				>

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 9 * 10 * SUMATORIA *
*
*****
* 13.- a) 10% y 20% * * * 2 *
*
* b) 20% y 30% * * * 1 *
*
* c) 30% y 40% * * * 1 *
*
* d) 40% y 50% * > * * 4 *
*
* e) Más de 50% * * > * 2 *
*
*****
* 14.- SI * > * > * 9 *
*
* NO * * * 1 *
*****

```

Fig. D.8 Cédula de cuantificación pregunta 13, 14.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* * * * *
*****
* 15.- SI * > * > * > * > *
* * * * *
* Por que? * a * b * a * c *
* * * * *
* * * * *
* NO * * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * *
* * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * *
* * * * *
* a) Pone en práctica los conocimientos que adquirió *
* en el curso. *
* * * * *
* b) El empleado regresa motivado y con ganas de *
* aplicar lo aprendido. *
* * * * *
* c) Adquiere más conocimientos *
* * * * *
* d) Depende de si el curso está bien llevado por el *
* instructor y si está relacionado con el desempeño *
* de las funciones del empleado. *
* * * * *
* e) Regresa con otro panorama y enfrenta los proble- *
* mas de otra manera. *
* * * * *
*****

```

PREGUNTA/CUESTIONARIO	5	6	7	8

15.- SI	>	>	>	
Por que?	b	b	b	
NO				>
Por que?				d

Por que?				
a) Pone en práctica los conocimientos que adquirió en el curso.				
b) El empleado regresa motivado y con ganas de aplicar lo aprendido.				
c) Adquiere más conocimientos				
d) Depende de si el curso está bien llevado por el instructor y si está relacionado con el desempeño de las funciones del empleado.				
e) Regresa con otro panorama y enfrenta los problemas de otra manera.				

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 9 * 10 * SUMATORIA *
* * * * *
* 15.- SI * > * > * 9 *
* * * * *
* Por que? * a * e * a=3 e=1 *
* * * * *
* * * * *
* NO * * * * 1 *
* * * * *
* Por que? * * * * d=1 *
* * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * *
* * * * *
* a) Pone en práctica los conocimientos que adquirió *
* en el curso. *
* * * * *
* b) El empleado regresa motivado y con ganas de *
* aplicar lo aprendido. *
* * * * *
* c) Adquiere más conocimientos *
* * * * *
* d) Depende de si el curso está bien llevado por el *
* instructor y si está relacionado con el desempeño *
* de las funciones del empleado. *
* * * * *
* e) Regresa con otro panorama y enfrenta los proble- *
* mas de otra manera. *
* * * * *
*****

```

Fig. D.9 Cédula de cuantificación pregunta 15.

PREGUNTA/CUESTIONARIO	1	2	3	4
16.- SI				
NO	>	>	>	>
17.- Si existen cambios	>	>		>
Por que?	a,b,e	a,c		b,e
No existen cambios			>	
Por que?			d	
Por que?				
a) Cargas de Trabajo.				
b) Decidia, no es del todo interesante el curso, indisponibilidad de ultima hora por parte del empleado.				
c) Falta el personal.				
d) No existen cambios.				
e) No se le notifica al empleado su participaci3n al curso, falta de comunicaci3n.				
f) Se reporta enfermo el empleado.				

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* * * * *
*****
* 16.- SI * * * * *
* * * * *
* NO * > * > * > * > *
* * * * *
*****
* 17.- Si existen * > * > * > * > *
* cambios * * * * *
* * * * *
* Por que? * f * a * a * a *
* * * * *
* No existen * * * * *
* cambios * * * * *
* * * * *
* Por que? * * * * *
* * * * *
*****
* Por que? * * * * *
* * * * *
* a) Cargas de Trabajo. * * * * *
* * * * *
* b) Decidia, no es del todo interesante el curso, * * * * *
* indisponibilidad de ultima hora por parte del * * * * *
* empleado. * * * * *
* * * * *
* c) Falta el personal. * * * * *
* * * * *
* d) No existen cambios. * * * * *
* * * * *
* e) No se le notifica al empleado su participaci3n * * * * *
* al curso, falta de comunicaci3n. * * * * *
* * * * *
* f) Se reporta enfermo el empleado. * * * * *
* * * * *
*****

```

PREGUNTA/CUESTIONARIO	9	10	SUMATORIA
16.- SI			0
NO	>	>	10
17.- Si existen cambios	>	>	9
Por que?	a,b,f	a,b,c	a=7 e=2 b=4 f=2 c=2
No existen cambios			1
Por que?			d=1
Por que?			
a) Cargas de Trabajo.			
b) Decidia, no es del todo interesante el curso, indisponibilidad de última hora por parte del empleado.			
c) Falta el personal.			
d) No existen cambios.			
e) No se le notifica al empleado su participación al curso, falta de comunicación.			
f) Se reporta enfermo el empleado.			

Fig. D.10 Cédula de cuantificación pregunta 16, 17.

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 1 * 2 * 3 * 4 *
* * * * *
*****
* 18.- SI * * * * *
* > * * * * > *
* * * * *
* Por que? * a,b * * * d *
* * * * *
* NO * * * * *
* * * * *
* Por que? * * c * c *
* * * * *
*****
*
*
* Por que?
*
* a) Reafirmaria sus conocimientos.
*
* b) Podria implementar una nueva técnica a desarro-
* llar.
*
* c) Ya asistió a ese curso y pudo captar la informa-
* ción del mismo en esos días.
*
* d) Si no comprendió el curso el empleado, siente la
* necesidad de volver a asistir al mismo, por lo
* tanto se le da otra oportunidad.
*
* e) Es importante la retroalimentación.
*
* f) Existiria una duplicidad.
*
* g) Significaria que perdió el tiempo y que no apro-
* vecho el curso.
*
*
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 5 * 6 * 7 * 8 *
* * * * *
*****
* 18.- SI * > * * > * * *
* * * * *
* Por que? * e * * d * * *
* * * * *
* NO * * * > * * * > *
* * * * *
* Por que? * * * f * * * g *
* * * * *
*****
*
* Por que?
*
* a) Reafirmaría sus conocimientos.
*
* b) Podría implementar una nueva técnica a desarro-
* llar.
*
* c) Ya asistió a ese curso y pudo captar la informa-
* ción del mismo en esos días.
*
* d) Si no comprendió el curso el empleado, siente la
* necesidad de volver a asistir al mismo, por lo
* tanto se le da otra oportunidad.
*
* e) Es importante la retroalimentación.
*
* f) Existiría una duplicidad.
*
* g) Significaría que perdió el tiempo y que no apro-
* vecho el curso.
*
*
*****

```

```

*****
* PREGUNTA/CUESTIONARIO * 9 * 10 * SUMATORIA *
* * * * *
*****
* 18.- SI * > * > * 6 *
* * * * *
* Por que? * a * d * a=2 e=1 *
* * * * *
* NO * * * 4 *
* * * * *
* Por que? * * * c=2 *
* * * * *
* * * * *
* Por que?
*
* a) Reafirmaria sus conocimientos.
*
* b) Podria implementar una nueva tecnica a desarro-
* llar.
*
* c) Ya asisti6 a ese curso y pudo captar la informa-
* ci6n del mismo en esos dias.
*
* d) Si no comprendi6 el curso el empleado, siente la
* necesidad de volver a asistir al mismo, por lo
* tanto se le da otra oportunidad.
*
* e) Es importante la retroalimentaci6n.
*
* f) Existiria una duplicidad.
*
* g) Significaria que perdi6 el tiempo y que no apro-
* vecho el curso.
*
*****

```

Fig. D.11 Cédula de cuantificación pregunta 18.

```

*****
* F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *
* ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
* 1.- SI * 10 * 100% *
* * * * *
* NO * 0 * 0% *
* * * * *
*****

```

```

*****
* F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *
* ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
* 2.- a) Malas * 0 * 0% *
* * * * *
* b) Regulares * 5 * 50% *
* * * * *
* c) Buenas * 5 * 50% *
* * * * *
* d) Excelentes * 0 * 0% *
* * * * *
*****

```

Fig. D.12 Cuadros descriptivos de las preguntas 1, 2.


```

*****
*           F R E C U E N C I A           *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****            *
*           ABSOLUTA           * RELATIVA *
*****
*           *           *           *
*           *           *           *
* 4.- La asignación *           6           * 60% *
*   la realiza el  *           *           *
*   supervisor.    *           *           *
*                 *           *           *
*                 *           *           *
*   La asignación  *           *           *
*   se realiza de *           *           *
*   forma conjun- *           4           * 40% *
*   ta entre el   *           *           *
*   empleado y el *           *           *
*   supervisor.   *           *           *
*                 *           *           *
*****

```

```

*****
*           F R E C U E N C I A           *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****            *
*           ABSOLUTA           * RELATIVA *
*****
*           *           *           *
* 5.- SI         *           9           * 90% *
*               *           *           *
*               *           *           *
*               *           *           *
*               *           *           *
*           NO   *           1           * 10% *
*               *           *           *
*****

```

Fig. D.14 Cuadros descriptivos de las preguntas 4, 5.

```

*****
*           * F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****
*           * ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
*           *           *           *
* 6.- a) 1 dia *           0 *           0% *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*****

```

```

*****
*           * F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****
*           * ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
*           *           *           *
* 7.- SI *           10 *           100% *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           *           *           *
*****

```

Fig. D.15 Cuadros descriptivos de las preguntas 6, 7.

```

*****
* F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****
* ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
* 8.- SI * 7 * 70% *
* * * * *
* Como cuales? * a=2 d=2 *b=17.5% e=17.5%*
* * b=1 e=1 *c=8.75% f=8.75%*
* * c=1 f=1 *d=8.75% g=8.75%*
* * * * *
* NO * 3 * 30% *
* * * * *
* * * * *
* Como cuales? *
* a) Cargas de trabajo. *
* b) Problemas familiares, problemas laborales, *
* decidia. *
* c) El interés, cumplimiento, simpatia del em- *
* pleado. *
* d) Los temas a tratar dentro del curso no les *
* gustan a los empleados. *
* e) Los temas a tratar en los cursos no son *
* aplicables a la área de trabajo o labor *
* que desempeña el empleado. *
* f) Se reportan los empleados enfermos. *
*****

```

Fig. D.16 Cuadro descriptivo de la pregunta 8.

```

*****
*                               F R E C U E N C I A                               *
* PREGUNTA-CATEGORIA*****
*                               * ABSOLUTA * RELATIVA                               *
*****
*                               *                               *                               *
* 9.- SI                        *           4           *           40%           *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               * a=2 d=1 g=1 *b=8.8% e=4.4%g=4.4%*
*                               * b=2 e=1      *c=8.8% f=4.4%      *
*                               * c=1 f=1      *d=4.4% g=4.4%      *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *           6           *           60%           *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*                               *                               *                               *
*****

```

Cuales?

- a) Manejo del Stress.
- b) Calidad y productividad.
- c) Formación de líderes de círculos de calidad.
- d) Taller de herramientas de cambio.
- e) Control de calidad.
- f) Liderazgo situacional.
- g) Expresión oral.

Fig. D.17 Cuadro descriptivo de la pregunta 9.

```

*****
*           * F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****
*           * ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
*           *           *           *
* 10.- SI *           * 30% *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           * 7 * 70% *
*           *           *           *
*****

```

```

*****
*           * F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****
*           * ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
*           *           *           *
* 11.- SI *           * 80% *
*           *           *           *
*           *           *           *
*           * 2 * 20% *
*           *           *           *
*****

```

Fig. D.18 Cuadros descriptivos de las preguntas 10, 11.


```

*****
* PREGUNTA - CATEGORIA * F R E C U E N C I A *
* ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
* 13.- a) 10% y 20% * 2 * 20% *
* b) 20% y 30% * 1 * 10% *
* c) 30% y 40% * 1 * 10% *
* d) 40% y 50% * 4 * 40% *
* e) Más de 50% * 2 * 20% *
*****

```

```

*****
* PREGUNTA - CATEGORIA * F R E C U E N C I A *
* ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
* 14.- SI * 9 * 90% *
* NO * 1 * 10% *
*****

```

Fig. D.20 Cuadros descriptivos de las preguntas 13, 14.

```

*****
* F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****
* ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
* 15.- SI * * * * *
* 9 * 90% *
*
* *****
* a=3 e=1 * a=30% e=10%*
* Por que? * b=4 * b=40% *
* * c=1 * c=10% *
* *****
*
* NO * * * * *
* 1 * 10% *
*
* *****
* Por que? * d=1 * d=10% *
* * * * *
* *****
*
* Por que? *
*
* a) Pone en práctica los conocimientos que *
* adquirió en el curso. *
*
* b) El empleado regresa motivado y con ganas *
* de aplicar lo aprendido. *
*
* c) Adquiere más conocimientos. *
*
* d) Depende de si el curso está bien llevado *
* por el instructor y si está relacionado *
* con el desempeño de las funciones del *
* empleado. *
*
* e) Regresa con otro panorama y enfrenta los *
* problemas de otra manera. *
*
* *****

```

Fig. D.21 Cuadro descriptivo de la pregunta 15.


```

*****
* PREGUNTA - CATEGORIA ***** F R E C U E N C I A *
*                               * ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
*                               *           *           *
* 16.- SI                       *         0 *         0% *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*                               *           *           *
*****

```

Fig. D.22 Cuadro descriptivo de la pregunta 16.

```

*****
* PREGUNTA - CATEGORIA * F R E C U E N C I A *
* ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
* 17.- Si existen * 9 * 90% *
* cambios. * * *
*
* Por que? * a=7 e=2 * a=37% d=10.5%*
* b=4 f=2 * b=21% f=10.5%*
* c=2 * c=10.5% *
*
* No existen * 1 * 10% *
* cambios. * * *
*
* Por que? * d=1 * d=10% *
*
*
* Por que?
*
* a) Cargas de trabajo.
*
* b) Decidia, no es del todo interesante el
* curso, indisponibilidad de ultima hora
* por parte del empleado.
*
* c) Falta el personal.
*
* d) No existen cambios.
*
* e) No se le notifica al empleado su partici-
* pación al curso, falta de comunicación.
*
* f) Se reporta enfermo el empleado.
*
*****

```

Fig. D.23 Cuadro descriptivo de la pregunta 17.

```

*****
* F R E C U E N C I A *
* PREGUNTA - CATEGORIA *****
* ABSOLUTA * RELATIVA *
*****
* 18.- SI * 6 * 60% *
*
* *****
* a=2 e=1 * b=17.1% e=8.5%*
* Por que? * b=1 * c=8.5% *
* * d=3 * d=25.7% *
* *****
* NO * 4 * 40% *
*
* *****
* c=2 * c=20% *
* Por que? * f=1 * f=10% *
* * g=1 * g=10% *
* *****
*
* Por que? *
*
* a) Reafirmaría sus conocimientos. *
*
* b) Podría implementar una nueva técnica a *
* desarrollar. *
*
* c) Ya asistió a ese curso y pudo captar la *
* información del mismo en esos días. *
*
* d) Si no comprendió el curso el empleado, *
* siente la necesidad de volver a asistir *
* al mismo, por lo tanto se le da otra *
* oportunidad. *
*
* e) Es importante la retroalimentación. *
*
* f) Existiría una duplicidad. *
*
* g) Significaría que perdió el tiempo y que *
* no aprovecho el curso. *
*
*****

```

Fig. D.24 Cuadro descriptivo de la pregunta 18.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- A.F. Stoner James / WANKEL Charles; ADMINISTRACION, Editorial Prentice Hall, México 1989. Página 4, 10, 13, 14, 15, 408, 409.
- 2.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE FACTORES DE ORDEN SOCIOAFECTIVO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 3.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE FACTORES DE ORDEN SOCIOOPERATIVO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 4.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE HISTORIA DE LOS GRUPOS, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 5.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LA NATURALEZ DE UN GRUPO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 6.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE MOTIVACION, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 7.- ANGUIANO Peña Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE PERSONALIDAD, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 8.- ARIAS Galicia Fernando; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Trillas, México 1989. Páginas 13, 319.

- 9.- ASESOR Externo: FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LOS DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LAS AREAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL, Organización "X" S.A. de C.V. México 1992.
- 10.- ASESOR Externo; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LAS FUNCIONES DE LAS AREAS DE LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA COMERCIAL, Organización "X" S.A. de C.V. México 1992.
- 11.- BANAMEX; CONTROL INTERNO, México 1991. Página 18.
- 12.- BANAMEX; ORGANIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO, México 1991. Páginas 12, 14.
- 13.- BASTIN G.; DICCIONARIO DE PSICCOLOGIA SOCIAL, Editorial Herder. Barcelona 1979. Páginas 264. 265, 299, 301, 302.
- 14.- CAMPBELL Donald J. / Stanley C. Julian; DISEÑOS EXPERIMENTALES Y CUASIEXPERIMENTALES EN LA INVESTIGACION SOCIAL, Editorial Amorrortu. Buenos Aires Argentina 1975. Páginas 17, 18, 31, 32 a 36,
- 15.- CHRUDEN J. Herbert; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Continental, México 1981. Páginas 60, 61, 295.
- 16.- EDIPLESA; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA, Editorial Ediplesa. México 1981. Página 43.
- 17.- ELIZONDO Lopez Arturo; LA INVESTIGACION CONTABLE, Editorial Ecasa. México 1988. Páginas 183 a 185.

- 18.- ENGLE T. L.; PSICOLOGIA PRINCIPIOS Y APLICACIONES, Editorial Publicaciones Cultura. Mexico 1991. Páginas 604, 606.
- 19.- ENGLISH A. CH.; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA Y PSICOANALISIS, Editorial Paidós. Buenos Aires 1977. Página 732.
- 20.- FERNANDEZ Aparicio Ricardo; DICCIONARIO DEL HOMBRE DE NEGOCIOS, Editorial Limusa. México 1992. Páginas 90, 103, 112.
- 21.- FERNANDEZ Arena Jose Antonio; PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS, Editorial Diana. México 1992. Página 41, 83.
- 22.- GOLDHABER N. Gerald; COMUNICACION ORGANIZACIONAL, Editorial Diana. México 1991. Páginas 63 a 65.
- 23.- GONZALEZ NÚÑEZ J. De Jesús; DINAMICA DE GRUPOS, Editorial Concepto. México 1991. Páginas 13 a 16, 23 a 26.
- 24.- GRADOS Espinosa Jaime; INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION, Editorial El Manual Moderno, México 1988. Páginas 1, 6 a 20.
- 25.- HERNANDEZ Fuentes Jorge; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE DELIMITACION Y DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA Y PRIVADA, Universidad Latinoamericana, México 1992.

- 26.- IVANCEVICH Donnelly Gibson; ORGANIZACIONES, Editorial Mc. Graw Hill. México 1990. Páginas 415, 416, 417, 418.
- 27.- JIMENEZ Castro Wilburg; INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA, Editorial Limusa. México 1992. Página 23.
- 28.- KAST Fremont; ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES, ENFOQUE DE SISTEMAS Y CONTINGENCIAS, Editorial Mc Graw Hill. México 1992. Prólogo X.
- 29.- KOONTZ Harold; ADMINISTRACION, Editorial Mc Graw Hill. México 1991. Página 4.
- 30.- MAISONNEUVE Jean; DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Nueva Visión. México 1985. Páginas 8, 26 a 31, 54, 60 a 63.
- 31.- MAISONNEUVE Jean; PSICOLOGIA SOCIAL, Editorial Paidós. México 1991. Páginas 71 a 74, 82 a 87, 105, 107.
- 32.- MERANI L Alberto; DICCIONARIO DE PSICOLOGIA, Editorial Tratados Manuales Grijalbo. México 1979. Páginas 31, 72, 91.
- 33.- MOSLEY Pietri Megginson; ADMINISTRACION, CONCEPTOS Y PRINCIPIOS, Editorial Cecsca, México 1988. Página 44.
- 34.- PICHON Riviere E.; EL PROCESO GRUPAL, Editorial Nueva Visión. México 1983. Páginas 63, 67.

- 35.- REAL Academia Española; DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Editorial Esposo Calpe Tomo II. Páginas 753, 1126.
- 36.- REYES Pimentel Ricardo Daniel; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LOS DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LAS AREAS DE UNA EMPRESA COMERCIAL, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 37.- REYES Pimentel Ricardo Daniel; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE FUENTES DE RESISTENCIA AL CAMBIO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 38.- REYES Pimentel Ricardo Daniel; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE LAS FUNCIONES DE LAS AREAS DE LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA COMERCIAL, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 39.- REYES Pimentel Ricardo Daniel; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE HERRAMIENTAS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 40.- REYES Pimentel Ricardo Daniel; FUENTE ORAL EN BASE AL TEMA DE ORGANIZACION, TIPOS, CARACTERISTICAS Y FUNCIONES, Universidad Latinoamericana. México 1992.
- 41.- REYES Ponce Agustín; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Editorial Limusa. México 1990. Páginas 103, 108 a 113.
- 42.- REYES Ponce Agustín; ADMINISTRACION POR OBJETIVOS, Editorial Limusa. México 1990. Página 13.

- 43.- ROBBINS P. Stephen; ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA, Editorial Prentice Hall. México 1987. Páginas 353, 354.
- 44.- ROBBINS P. Stephen; COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. México 1987. Página 5.
- 44.- RODRIGUEZ Estrada Mauro; ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, Editorial Mc. Graw Hill. México 1991. Páginas 1, 2, 15, 16, 17, 60, 61.
- 46.- SARASON Irwin G.; PSICOLOGIA, FRONTERAS DE LA CONDUCTA, Editorial Haria. México 1992. Páginas 343 a 352, 527, 528.
- 47.- SHAW E. Marvin; DINAMICA DE LOS GRUPOS, Editorial Herder. Barcelona 1986. Páginas 496, 498.
- 48.- SIKULA F. Andrew; ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, Editorial Limusa. México 1989. Página 225.
- 49.- SVERDLIK Mario; ADMINISTRACION Y ORGANIZACION, Editorial Harper Collins, México 1991. Página 3.
- 50.- WHITTAKER O James; PSICOLOGIA, Editorial Interamericana. México 1985. Páginas 449, 465 a 474, 488.

INDICE DE FIGURAS

Figura	N o m b r e	Página
1.1	Etapas del proceso administrativo.....	7
2.1	Áreas de una organización comercial....	33
3.1	Aspectos psicológicos y sociales vinculados con el proceso de interrelación e interacción.....	69
3.2	Pirámide de Maslow.....	70
3.3	La interacción.....	74
3.4	La interrelación.....	75
4.1	Taxonomía de Bales.....	95
4.2	Interpretación de la taxonomía de Bales.....	96
4.3	Emociones.....	110
4.4	Motivos biosociales.....	111
4.5	Cono invertido.....	112
5.1	Planeación anual de capacitación para empleados (Enero - Febrero).....	132
5.2	Planeación anual de capacitación para empleados (Marzo - Abril).....	133
5.3	Planeación anual de capacitación para empleados (Mayo - Junio).....	134
5.4	Planeación anual de capacitación para empleados (Julio - Agosto).....	135
5.5	Planeación anual de capacitación para empleados (Septiembre - Octubre).....	136

5.6	Planeación anual de capacitación para empleados (Noviembre).....	137
5.7	Cap 01 (Enero).....	138
5.8	Cap 01 (Febrero).....	139
5.9	Cap 01 (Marzo).....	140
5.10	Cap 01 (Abril).....	141
5.11	Cap 01 (Mayo).....	142
5.12	Cap 01 (Junio).....	143
5.13	Reporte mensual de capacitación (Enero).....	148
5.14	Reporte mensual de capacitación (Febrero).....	152
5.15	Reporte mensual de capacitación (Marzo).....	156
5.16	Reporte mensual de capacitación (Abril).....	160
5.17	Reporte mensual de capacitación (Mayo).....	164
5.18	Reporte mensual de capacitación (Junio).....	168
5.19	Inasistencias a los cursos de capacita- ción de personal para empleados.....	177
5.20	Asistencia del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación de personal para empleados.....	178

5.21	Asistencia del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación de personal para empleados.....	179
5.22	Duplicidad en cuanto a capacitación de personal.....	180
5.23	Cancelación de los cursos de capacitación de personal.....	181
5.24	Asistencia e inasistencia estimada y real a los cursos de capacitación de personal para empleados.....	183
5.25	Asistencia estimada y real del personal de otro nivel jerárquico a los cursos de capacitación de personal para empleados.....	184
5.26	Asistencia estimada y real del personal en representación del asignado originalmente a los cursos de capacitación de personal para empleados.....	185
5.27	Duplicidad estimada y real en cuanto a capacitación de personal.....	186
5.28	Cancelaciones estimadas y reales de los cursos de capacitación de personal.....	187
5.29	Matriz de variables.....	197
5.30	Cédula de cuantificación.....	208

5.31	Cuadro de interpretación de la pregunta 5 (Hipótesis Central).....	209
5.32	Cuadro de interpretación de la pregunta 10 (Hipotesis Nula).....	210
5.33	Cuadro de interpretación de la pregunta 11 (Pregunta Diagnóstico 1).....	211
5.34	Cuadro de interpretación de la pregunta 16 (Pregunta Diagnóstico 2).....	212
5.35	Gráfica descriptiva de la pregunta 3...	213
5.36	Gráfica descriptiva de la pregunta 8...	215
5.37	Gráfica descriptiva de la pregunta 9...	217
5.38	Gráfica descriptiva de la pregunta 12..	219
5.39	Gráfica descriptiva de la pregunta 15..	221
5.40	Gráfica descriptiva de la pregunta 17..	223
5.41	Gráfica descriptiva de la pregunta 18..	225
D.1	Cédula de cuantificación pregunta 1, 2.....	LXXIX
D.2	Cédula de cuantificación pregunta 3...	LXXXII
D.3	Cédula de cuantificación pregunta 4, 5, 6, 7.....	LXXXV
D.4	Cédula de cuantificación pregunta 8...	LXXXVIII
D.5	Cédula de cuantificación pregunta 9...	XCI
D.6	Cédula de cuantificación pregunta 10, 11.....	XCIII

D.7	Cédula de cuantificación pregunta 12..	XCVI
D.8	Cédula de cuantificación pregunta 13, 14.....	XCIX
D.9	Cédula de cuantificación pregunta 15..	CII
D.10	Cédula de cuantificación pregunta 16, 17.....	CV
D.11	Cédula de cuantificación pregunta 18..	CVIII
D.12	Cuadros descriptivos de las preguntas 1, 2.....	CIX
D.13	Cuadro descriptivo de la pregunta 3...	CX
D.14	Cuadros descriptivos de las preguntas 4, 5.....	CXI
D.15	Cuadros descriptivos de las preguntas 6, 7.....	CXII
D.16	Cuadro descriptivo de la pregunta 8...	CXIII
D.17	Cuadro descriptivo de la pregunta 9...	CXIV
D.18	Cuadros descriptivos de las preguntas 10, 11.....	CXV
D.19	Cuadro descriptivo de la pregunta 12..	CXVI
D.20	Cuadros descriptivos de las preguntas 13, 14.....	CXVII
D.21	Cuadro descriptivo de la pregunta 15..	CXVIII
D.22	Cuadro descriptivo de la pregunta 16..	CXIX
D.23	Cuadro descriptivo de la pregunta 17..	CXX
D.24	Cuadro descriptivo de la pregunta 18..	CXXI