

21
2 Gen.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LAS RELACIONES HUMANAS EN LOS GRUPOS DE TRABAJO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

ARJONA GUTIERREZ JOSE
ENRIQUEZ AGUILAR MARTHA MIREYA
RAMIREZ MERLIN GERARDO
ROSAS PACHECO MIGUEL ANGEL

Profesor de Seminario: Lic. Manuel Cabrera López

México, D.F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

	Página
Introducción	1
Capítulo I	4
1. Administración General y Recursos Humanos	5
1.1 Administración General	5
1.1.1 Definición	5
1.1.2 Antecedentes	6
1.1.3 Objetivos	16
1.1.4 Importancia	17
1.2 Recursos Humanos	19
1.2.1 Definición	19
1.2.2 Antecedentes	20
1.2.3 Objetivo	25
1.2.4 Importancia	28
Capítulo II	33
2. El Comportamiento y las Relaciones Humanas	34
2.1 Definiciones	
(Conducta, Comportamiento, Relaciones Humanas)	34
2.2 La Organización y el Individuo	36

	Página
2.3 La Comunicación dentro de la Organización	38
2.4 Actitudes y Opiniones	44
2.5 Roles de Trabajo	52
2.6 Manejo del Conflicto dentro de la Organización	55
2.7 La Frustración y la Agresión como Factores Generadores de Cambio	57
2.8 La Importancia de la Supervisión como Factor Motivante	63
Capítulo III	77
3. Los Grupos de Trabajo	78
3.1 Definición	78
3.2 Necesidades de formar Grupos de Trabajo	80
3.3 Ventajas y Desventajas	86
3.4 Características de los Grupos	89
3.5 Estructura de Grupos	92
3.6 Características e Importancia de las Relaciones Humanas en los Grupos de Trabajo	95

	Página
Capítulo IV	101
4. Departamento de Cobranzas de BANCOMER, S.N.C.	102
4.1 Antecedentes	102
4.2 Objetivo	105
4.3 Políticas	105
4.4 Organización	107
4.5 Funciones	108
Capítulo V	112
5. Investigación de Campo	113
5.1 Hipótesis	113
5.2 Metodología	113
5.3 Presentación de Cuestionarios	116
5.4 Recopilación de Datos, Análisis e Interpretación de la Información	132
Conclusiones	180
Bibliografía	183

INTRODUCCION

El hombre siempre está en continua relación con sus semejantes por lo que es a través de éste que adquiere un desarrollo de su personalidad y de su cultura. En la actualidad, la sociedad en que vivimos, existen grupos de personas que unen sus esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

Un ejemplo de lo antes mencionado, son las empresas, las cuales están integradas por Recursos Humanos, Financieros y Materiales. Los recursos que se consideran más importantes en las Organizaciones, son los "Recursos Humanos", ya que de estos depende el buen manejo y funcionamiento de los recursos financieros y materiales.

Es por esto, que consideramos conveniente el hacer un estudio de una de las diferentes aspectos que son propios de las personas dentro de las Organizaciones, uno de estos aspectos que tienen una gran importancia en las entidades son las "Relaciones Humanas", que además de ser inherentes al hombre cuando trabaja en grupo son fundamentales para el crecimiento y desarrollo de las Organizaciones y de los mismos individuos.

La importancia de las "Relaciones Humanas" en toda organización, ya sea del sector público ó privado y en especial cuando las personas que por naturaleza de su trabajo lo hacen en grupo, está en que permite una mayor comunicación entre las personas de diferentes niveles orgánicos, facilita el entendimiento de las necesidades que presentan los individuos, además -

nos ayuda en la armonía y eficiencia del trabajo a desarrollar, etc.

Por lo que consideramos de gran relevancia el desarrollar este tema, pues el papel de Licenciado en Administración es de suma importancia, ya que como Supervisor a cualquier nivel es el indicado para aplicar las técnicas de las relaciones humanas, las cuales le permiten conocer las necesidades de las personas y así poder motivarlas y como consecuencia desarrollar un buen trabajo.

Los tres primeros capítulos de este trabajo abarcan el marco teórico, tratan puntos que consideramos convenientes de estudio, el primer capítulo enuncia los antecedentes, objetivos y perspectivas de la administración general, otro subtema de este capítulo hace mención de una de las especialidades de la Administración que son los Recursos Humanos, se conceptualiza desde sus antecedentes hasta sus perspectivas. Esto es con el fin de dar una conceptualización de lo general a lo particular en esta materia.

El segundo capítulo trata de la comunicación dentro de la Organización entre ésta y los individuos y entre éstos mismos, y de los diferentes factores que influyen en el comportamiento de las personas. Esto fue con el objeto de dar una presentación a las diferentes teorías del comportamiento humano.

El tercer capítulo enuncia lo que son los grupos de trabajo y la importancia de las relaciones humanas entre los miembros que componen éstos. El objetivo de este tema fue de conceptualizar las ventajas y desventajas de

formar un grupo.

A partir del cuarto capítulo empieza la Investigación de Campo, ya que enuncia el marco funcional de la Institución Bancaria Bancomer, S.A., y en especial del Departamento de Cobranzas, desde sus inicios hasta lo que hoy es conocido por el público.

En el quinto capítulo se desarrollan las aplicaciones de cuestionarios y entrevistas, haciendo un preámbulo a la señalización de la metodología a seguir, y la hipótesis a comprobar.

Esperamos que esta investigación sea de gran utilidad, no sólo para la Institución, sino para toda aquella Organización en la que existan grupos de trabajo y para la sociedad en general.

C A P I T U L O I

1. ADMINISTRACION GENERAL Y RECURSOS HUMANOS
 - 1.1 ADMINISTRACION GENERAL
 - 1.1.1 DEFINICION
 - 1.1.2 ANTECEDENTES
 - 1.1.3 OBJETIVOS
 - 1.1.4 IMPORTANCIA
 - 1.2 RECURSOS HUMANOS
 - 1.2.1 DEFINICION
 - 1.2.2 ANTECEDENTES
 - 1.2.3 OBJETIVOS
 - 1.2.4 IMPORTANCIA

1.1 Administración General

1.1.1 Definición de Administración

George R. Terry. "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control; ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Henry Fayoll. "Es preveer, organizar, dirigir, coordinar, y controlar".

José Antonio Fernández Arenas. "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Agustín Reyes Ponce. "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo, añadiendo, es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una Empresa".

De acuerdo a nuestro punto de vista consideramos la definición que nos presenta Agustín Reyes Ponce, podemos decir que es la que se apega más a lo que es Administración en México, sólo haciendo la observación de que no considera que en todo Organismo se persiguen objetivos.

1.1.2 Antecedentes

Las primeras manifestaciones organizativas se remontan desde los orígenes del hombre, es decir, cuando se fijan metas que para lograrlas intenta el trabajo en grupo.

A través de la historia se han dado evidencias administrativas que han surgido de acuerdo a las situaciones sociales que han imperado en las sociedades de la antigüedad. También existen prácticas administrativas de la Iglesia Católica, Organizaciones Militares, sin dejar de mencionar las aportaciones que dejó la Revolución Industrial. Además, debemos mencionar los trabajos de investigación de Federico Taylor y Henry Fayoll, considerados los padres de la Administración Moderna.

Manifestaciones Administrativas en la Antigüedad.

Como antes mencionamos las primeras contribuciones a la Administración se dan en las antiguas civilizaciones, como lo muestran los escritos de los Egipcios, que indican el conocimiento de la Administración en lo que se refiere a la Dirección y Organización de asuntos del Estado.

Otra de las aportaciones a la Administración es la misma historia de la antigua Grecia, que de acuerdo a su propia organización, como república, estaba formada por concilios, cortes populares y cuerpos de generales.

Una más de las manifestaciones que contribuyeron a la Administración fue la compleja organización del antiguo Imperio Romano ya que estaba formado por áreas funcionales que se determinaban de acuerdo a su grado de importancia, lo que nos indica una relación jerárquica de los funcionarios.

Iglesia Católica

Una de las contribuciones más importantes a la Administración fue la de la Iglesia Católica. Debido a que desde sus orígenes se formó una organización tan sólida y eficaz que hasta hoy sigue existiendo. Esto se debe a que la Iglesia como organización ha desarrollado técnicas que permitieron establecer niveles jerárquicos y delegar autoridad, por mencionar algunos ejemplos.

Organizaciones Militares

Las Organizaciones Militares han contribuido en gran parte a la Administración moderna, un ejemplo es la existencia de líderes dentro de los ejércitos, ya que eran los que determinaban los objetivos y planes, los cuales comunicaban a sus subordinados para que éstos a su vez los desarrollaran, por lo que a través del tiempo evolucionaron y desarrollaron las técnicas de liderazgo dentro del ejército.

Revolución Industrial

Los acontecimientos que sucedieron aproximadamente entre los años de 1770 a 1850, fueron de gran importancia, pues marcan el cambio

de fuerza del hombre por la de la máquina, el cual tuvo grandes repercusiones tanto en lo económico, político, social e intelectual. A esta época de cambios se le ha denominado como la Revolución Industrial, fue el período de grandes contribuciones para la Administración moderna, algunos de los autores que aportaron grandes -- ideas fueron:

James Watt Jr. y Mathew Robinson Boulton. Las aportaciones que desarrollaron fueron las siguientes: Investigaciones de mercado y - pronóstico, planeación de flujos de trabajo y planeación de la producción. En el área contable y costos desarrollaron detallados registros estadísticos y crearon sistemas de control, en los que po-dían calcular el costo y utilidad por máquina manufacturada.

Robert Owen. Considerado el padre de la Administración moderna de personal. Mejora las condiciones de trabajo en las fábricas, redujo horas de trabajo, estableció almacenes para vender al costo, ya que el hombre era considerado, en esa época, un instrumento inerte. Pero la finalidad de los trabajos de Owen era ya de, si hay una - buena administración de personal, habrá mayores dividendos.

Charles Babbage. Desde el punto de vista administrativo se le considera como un matemático de la Administración. Su principal interés fue en la economía de la división del trabajo, y en cuanto a - principios que deben de tomar en cuenta los Administradores para - el uso de los medios de producción para alcanzar los mejores resultados posibles.

Administración Científica

Los principales representantes de esta corriente son: Federico Taylor, cuya obra más importante es "Principios de Administración Científica"; y Henry Fayol que escribe el libro titulado "Administración Industrial y General". Estas son obras que aportaron grandes ideas a la Administración moderna.

El origen de la Administración como actualmente se conoce parte del surgimiento de la industrialización en las fábricas y de los cambios sociales que como consecuencia de estas innovaciones, hubo en la sociedad.

Estas innovaciones fueron principalmente de tipo ingenieril y fueron en cuanto a procesos de producción y maquinaria, esto da lugar a la utilización más racional de la mano de obra y a la implantación de nuevos diseños de sistemas y métodos. Son trabajos de investigación hechos principalmente por ingenieros que aportaron ideas a la Administración.

Federico Taylor. Cuando se habla de los orígenes de la Administración se relaciona sin objeción alguna, los trabajos de Federico Taylor que es considerado como el "Padre de la Administración", debió a que sus investigaciones darían pauta para sistematizar el estudio de la Administración.

Su obra más sobresaliente que realizó fue acerca de los métodos de movimiento para efectuar una operación, ya que de acuerdo a su punto de vista existían varias formas de realizar un trabajo.

Taylor realizó bastantes experimentos con el fin de estructurar los métodos de trabajos estandarizados. El experimento más conocido que realizó, fue en la Bethlehem Steel Company, fue sobre la operación de carga de lingotes de hierro en furgones de ferrocarril, el cual produjo excelentes resultados debido al aumento de la productividad.

Las teorías de racionalización de Taylor parte de que, en todo trabajo se debería decidir un procedimiento estructurado, el cual comprende los tiempos y movimientos necesarios en una operación. Esta sería una de las aportaciones de Taylor que darían origen a lo que hoy conocemos como "Estudios de Tiempos y Movimientos".

Otra de las investigaciones en las que trabajó Taylor, fue acerca de la Supervisión, el cual la consideraba ineficiente ya que sólo había un Supervisor dando órdenes para varias actividades. Él creó un sistema en el que consideró que deberían de haber tantos Supervisores como especializaciones; para la realización de un trabajo, este sistema de organización Taylor lo llamó "Organización Funcional".

Las demás aportaciones de Taylor fueron acerca de la Selección y Capacitación de la gente ya que consideraba que para realizar una operación satisfactoriamente habría que escoger a la persona adecuada. También diseñó un sistema de pago de incentivos que serían de acuerdo a su productividad.

Estas son algunas de las aportaciones de Federico Taylor que hicieron a la Administración, pero una de las críticas que se le pueden señalar es la del concepto que tenía del hombre, pues él lo consideraba como un ser perezoso y poco inteligente, ya que creía

que los intereses del Trabajador eran sólo el satisfacer sus necesidades primarias.

Henry Fayoll. Es considerado como el verdadero "Padre de la Administración Moderna", puesto que sus trabajos de investigación que realizó se apegan más a las bases para estructurar el estudio de la Administración. El pensamiento de Fayoll fue que para manejar una Organización se podía establecer y desarrollar una sistematización que la hiciera más eficiente, y esto se lograría a través de principios que consideraba de suma importancia.

Entre las aportaciones que Fayoll hizo a la Administración se consideran las siguientes:

- Definición de las áreas funcionales. El autor asevera que en toda Organización, no importando el tamaño, existen funciones que tienen una interrelación a tal grado que se refleja en el funcionamiento de la misma. Estas áreas son:
 - a). Operaciones Técnicas: Producción
 - b). Operaciones Comerciales: Compra, Venta.
 - c). Operaciones Financieras: Aplicaciones de capital.
 - d). Operaciones de Seguridad: Protección del personal y bienes.
 - e). Operaciones Contables: Balances, inventarios, estadísticas.
 - f). Operaciones Administrativas: Planeación, organización, dirección, Coordinación y Control.

Partiendo de funciones administrativas antes mencionadas, --
Fayoll da una definición de lo que es Administración: "Es pre
veer, organizar, dirigir, coordinar y controlar". Esta defini
ción es similar al Proceso Administrativo que considera que -
es el método para la sistematización administrativa.

- Proposición de los Principios Administrativos. Demuestran que en materia administrativa no hay modelos rígidos ó absolutos, - que además pueden ser utilizados de acuerdo a las condiciones y circunstancias que se presenten. Los principios son:
 - a). División del Trabajo. Considera que la especialización - en las funciones ayuda a que haya una mayor eficiencia - con el mismo esfuerzo.
 - b). Autoridad-Responsabilidad. Reconoce que estas dos funciones tienen una relación, el cual la autoridad la define - como el derecho de mandar y hacerse obedecer.
 - c). Disciplina. Esta la define como el respeto a los conve--nios establecidos; con el objeto de establecer la obediencia.
 - d). Unidad de Mando. Considera que un grupo debe recibir --órdenes de un solo jefe.
 - e). Unidad de Dirección. Este lo define que en cada grupo de actividades con un mismo fin u objetivo, debe haber un - programa y ser dirigido por un solo jefe.

- f). La Subordinación del Interés Individual al General. Cuando los intereses difieren, debe prevalecer ante todo, el interés de la Organización.
- g). Remuneración al Personal. La retribución al personal debe ser justa y equitativa, además satisfacer al propio Empleado.
- h). Centralización. De acuerdo a las características individuales del personal, dependerá el grado de centralización de la iniciativa en todos los niveles.
- i). Jerarquía. Determina la serie de niveles que existen en la Organización que va desde el rango supremo hasta los menores.
- j). Orden. Es un principio de organización para el ordenamiento de las cosas e individuos.
- k). Equidad. Considera que el trato de los subordinados debe ser con justicia y benevolencia.
- l). Iniciativa. Fayoll asevera que el diseño y ejecución, es de las más grandes satisfacciones de un hombre, por lo que propone la libertad a ejercerla.
- m). Espíritu de Grupo. Marca la importancia del trabajo en equipo así como comunicación que debe existir en este y en la Organización.

Los trabajos de investigación de Henry Fayoll demuestran la visión administrativa, porque de acuerdo al autor, se pueden aplicar a cualquier tipo de Organización, además considerada de gran importancia el estudio de Administración en todos los niveles.

Las Diversas Corrientes Administrativas

Los trabajos de investigación de Taylor y Fayoll dieron pauta para que otros autores se interesaran por el estudio de la Administración en las Organizaciones, como consecuencia surgieron diversas teorías acerca de los elementos que componen una Organización. Las corrientes que surgieron fueron:

- La Escuela Humano-Relacionista. Su máximo Representante fue el sociólogo Elton Mayo, el cual consideraba que las relaciones humanas en el personal eran importantes para la integración de los individuos en la Organización.
- La Escuela Estructuralista. A diferencia de las demás escuelas, ésta se caracteriza por el estudio de las relaciones, intercambios e influencias entre la Organización y su medio ambiente.
- La Escuela Neohumano-Relacionismo. Lo más importante que aporta esta Escuela, es una actualización de la teoría de las relaciones humanas dentro de la Empresa.

Antecedentes en México

La Administración en México tiene un desarrollo especial, no fue como en los países que en su gran mayoría tienen un avance tecnológico superior al nuestro, que fue debido a los cambios de relaciones de producción. En México se debió más bien a la influencia cultural, científica y tecnológica del extranjero.

Esto fue a través de las empresas extranjeras que se establecieron en el país, pues aplica las técnicas administrativas más desarrolladas y en todos los niveles de la Organización.

Esto se explica así, como es sabido la mayor parte de las empresas nacionales tienden a ser denominadas medianas y pequeñas en comparación de las empresas extranjeras. Por lo que éstas se satisficjan de acuerdo a sus necesidades, por lo tanto, no fue necesario un desarrollo de técnicas y procedimientos complejos, pero al establecerse empresas extranjeras se tuvo la necesidad de hacerse del conocimiento de las diversas corrientes administrativas, por lo que se aceptó importar todo tipo de material administrativo (teorías, textos, etc.) del extranjero. La consecuencia que produjo fue que sólo se estudiaban problemas que no se apegaban a la situación real que existe en la empresa nacional, puesto que en México se tiene una economía, política y cultura diferente a los países extranjeros.

Actualmente hay investigadores que se han dedicado a estudiar la -

problemática en las organizaciones mexicanas, por lo que sus trabajos han aportado grandes conocimientos a la Administración en México.

1.1.3 Objetivos de la Administración

Tomando como base la definición que nos presenta Reyes Ponce, podemos decir que el objetivo principal de la Administración es lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos de una Empresa.

En lo que se refiere a la Administración de los recursos humanos, el objetivo es crear un ambiente adecuado para que las personas que trabajan en grupo logren, de una manera efectiva, las metas que se pretenden.

Evidentemente habrá maneras mejores que otras para organizar a las personas que trabajan en grupo, y entre mejor se organice el grupo, el logro de la meta se alcanzará más eficientemente.

También es importante buscar la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos con que cuenta la Organización.

Siguiendo con la definición de Reyes Ponce que dice que se busca máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un Organismo Social, podemos decir que es buscar la mejor manera de es --

estructurar las funciones dentro de un Organismo para alcanzar el objetivo que se pretende y que estas funciones se realicen de la manera más efectiva.

La Administración tiene como objetivo encontrar la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, pero esto no debe poner ninguna restricción sobre los derechos e intereses de cualquier persona.

1.1.4 Importancia

Tal vez, la actividad humana más importante que existe es Administrar, ya que a cualquier nivel y a cualquier tipo de empresas se administra. Desde el hombre como individuo hasta la más compleja de las Organizaciones, necesitan de la Administración para poder alcanzar eficientemente sus objetivos.

La Administración ha sido importante desde que el hombre se dio cuenta que debería de manejar los recursos con que contaba, para hacer más fácil su forma de vida, y cobró más importancia al formar grupos para alcanzar metas que no hubiera podido alcanzar por sí mismo. Se puede decir que el éxito de todo Organismo Social depende de la eficiencia con que se administre.

Administrar no es una función exclusiva del Presidente ó del Administrador de una Organización, sino que es una función que se lleva a cabo en todos los niveles de la misma.

Es importante aclarar que la Administración no se enfoca solamente al aspecto interno de la Organización, sino que también, trata aspectos externos que afectan a la misma, tales como el medio económico, tecnológico, social y político de la sociedad en que se encuentre la Organización.

Los Administradores deben de tomar decisiones que estén dentro de la estructura de los valores sociales de la nación, ya que de la manera en que se administren las Organizaciones, dependerán los beneficios sociales que se obtengan.

Rfos Szalay dice que la Administración es un instrumento que surge para agilizar, racionalizar y aumentar la productividad y que la Administración moderna no debe ser considerada como un elemento que va a aumentar las utilidades ó a disminuirlas si no se aplica, lo que realmente interesa, es cada vez producir mayor número de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

Koontz y O'Donnell consideran que la coordinación es la esencia de la Administración, ya que la armonía de los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la Administración. De aquí la importancia de que el Administrador concilie las deficiencias de tiempo, esfuerzo, interés ó costo, y armonice las metas colectivas ó individuales.

Se debe tomar en cuenta también que las empresas de un mismo ramo y aún las de diferentes ramos, se encuentran en una constante com-

petencia para sobresalir, y es a través de una buena administración de recursos con que cuenta, que se logrará superar a las competidoras.

1.2.1 Principales Definiciones de Recursos Humanos

Consideramos que una de las definiciones más sobresalientes de los recursos humanos es la del maestro Arias Galicia, la cual dice: - "La Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.,- de los miembros de la Organización, en beneficio del individuo, de la propia Organización y del país en general. .

George R. Terry. A la Administración de Personal, le corresponde conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio. Esto consiste en que se hagan las cosas mediante la gente, y nos mueve a considerar lo que representan los recursos humanos, y su importancia en el desarrollo de cualquier actividad.

Los recursos humanos, es el conjunto de individuos con el que cuenta una Organización para la consecución de objetivos generales de manera que no únicamente se trata de considerarlos en número ó en esfuerzo que realizan, sino de tener también en cuenta, una serie de aspectos individuales y de grupo como son: actitudes, conocimiento, experiencia, motivaciones, intereses vocacionales, potencialidad, etc.

De aquí surge entonces la necesidad de administrar esos recursos, y que la gran mayoría de los problemas que se presentan en la Organización, están de alguna manera u otra, relacionados con el comportamiento humano y de igual modo, guardan proporción directa en los aciertos ó el buen funcionamiento que se logre en el manejo de los demás recursos. O sea, que una adecuada Administración de los recursos humanos tiene un efecto determinante en la productividad, alta moral, cooperación, creatividad; factores que en la mayoría de los casos son cuantificables en términos monetarios, dando como resultado un desarrollo armónico en la Organización y los miembros que la componen.

1.2.2 Antecedentes

Desde la antigüedad, han existido Organizaciones que tienen por objeto primordial lograr algo a través del esfuerzo humano. La forma más simple de relación que se presenta con los trabajadores y patronos es el ejemplo que nos da la división de los hombres, en amos y esclavos.

La manera de trato que se daba entre la clase dominadora y la clase dominante es una consecuencia de la esclavitud, en ésta se aprecia una situación típica de mando y subordinación, otra manera de la esclavitud fue la servidumbre, donde el siervo ocupa el lugar del esclavo y se encuentra ligado a la tierra, al grado que si esta cambia de dueño, el siervo cambia de dueño.

Las agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio ó especialidad eran los gremios, éstos surgen durante la Edad Media, que a través de la unión buscaban la defensa de intereses comunes, así se acostumbraba a adoptar un santo como patrón de la Agrupación.

La división del concepto Patrón-Trabajador, se logra apreciar claramente con el oficial y el aprendiz, los acontecimientos que alteran el antiguo orden social, son las ideas filosóficas del siglo - XVIII y esto provoca el nacimiento del Liberalismo, la proclamación de los derechos del hombre y el ciudadano, la libertad de elegir profesión, cambiar de residencia, etc. Así se vislumbra una brecha entre el empleador sobre el empleado y el trabajo se convierte en una mercancía; ante la explotación de mujeres, niños y - hombres, por parte del empleador en el año de 1802, surge la primera legislación laboral en Inglaterra. Estos acontecimientos son el inicio del establecimiento de medidas higiénicas y sociales en el trabajo, lo que motivó al trabajador a reflexionar y desarrollar su dignidad personal, fue la doctrina Marxista.

Las primeras Organizaciones obreras adoptaron una actitud de lucha y una vez que tuvieron los medios para hacer frente a la codicia - del empleador, se experimentó un cambio fundamental en las relaciones obrero-patronales.

La resolución de la Federación Americana del Trabajo en el año de 1945 es una muestra de la ideología moderna que el trabajador que

ha tenido bastante influencia sobre la conciencia individual, lo que conduce a una nueva forma en las peticiones obreras, y la ques
tion laboral ha recibido realmente, un aspecto ético y humanístico; dicha resolución dice: " . . . Todo trabajador que reflexione detenidamente sobre esta resolución - y esto lo hace más de una -
vez - reconocerá la alta dignidad del trabajo como tal, y pedirá que
sea valorada igualmente por los Empresarios . . . "

También podemos encontrar vestigios de Administración en las co --
rrientes indígenas, como la acertada Administración de Netzahualcó
yotl sobre su pueblo, lo que le permitió elevar el nivel de vida -
del mismo. Un hábil Administrador fue Tlacaétl quien actuó como -
Consejero de los Gobernantes Aztecas, que dieron brillantez a este
pueblo.

El pueblo Nahuátl tenía una apreciación de trabajo muy distinta a la
que prevalecía en Europa, en la misma época, ésta daba catego--
ría a quien la practicaba y se le consideraba como algo valioso en
sí mismo, y aunque existía la esclavitud, ésta era más benigna con
la que existía en Europa y Asia.

El trabajo y la esclavitud fueron introducidos en América como con
secuencia en la época Colonial, se pretendía integrar al indígena en
las costumbres europeas ó españolas, mediante el aprendizaje de
la lengua y la introducción del Cristianismo por medio de las Enco
miendas. La Corona Española hizo intentos por proteger al indígena -
a través de leyes, pero tuvo escasos resultados en la Colonia, -

existieron estanquillos y monopolios, se prohibía elaborar determinados artículos para de esta manera, proteger la producción y el comercio español, esta situación prevalece casi hasta la declaración de la Independencia.

En la ciudad de Morelia, Miguel Hidalgo decretaba la prohibición de la esclavitud y se castigaba con pena de muerte a quienes privaran de la libertad a los hombres. La Constitución de 1857 da muerte al monopolio de los gremios y estancos que existían desde la época de la Colonia, al hablar de que la persona se podía dedicar al trabajo que más le gustara, sin más limitaciones que las buenas costumbres. La guerra entre México y Estados Unidos de Norteamérica estalló en el año de 1847, el país, perdió más de la mitad de su territorio, debido a la traición del General Santa Ana al país, en esta época la población se dedicaba a la artesanía, la agricultura, la minería, la industria que apenas se vislumbraba.

En la época de la Reforma existían talleres artesanales, fábricas de aceite, vasos de vidrio, papel, destiladores de licor de caña de azúcar, existían también cerca de sesenta empresas manufactureras de algodón que empleaban cerca de once mil personas.

La ampliación de los mercados, está dada entre la inauguración del ferrocarril México-Puebla, esto trajo consigo la llegada de capital extranjero para establecer fábricas junto con el capital, llegaron también técnicos y obreros extranjeros, lo que provoca discriminaciones en contra del Mexicano. De esta manera se hizo rena

nacer la esclavitud a través de las tiendas de raya y las deudas personales en fábricas, como en las minas, las jornadas de trabajo eran de doce a catorce horas diarias, no siendo suficiente trabajaban dos veces por semana hasta la media noche, todos estos antecedentes provocaron condiciones laborales muy desfavorables, esto --llando así la huelga de Cananea, Sonora y luego la de Rfo Blanco, -- estos movimientos huelguísticos hicieron verdadera mella en el dictatorial régimen de Porfirio Díaz.

A partir de 1910 con el movimiento armado fueron reconocidas las Organizaciones Obreras. La Constitución Política de 1917 fue resultado decisivo de la participación Obrero-Campesino.

La Expropiación Petrolera marca una nueva época en el desarrollo de México, ya que los sindicatos petroleros, reclaman mejoras en las condiciones laborales, salarios más justos, etc. Las compañías petroleras se niegan a aceptar las peticiones, lo que ocasiona que el caso se lleve a la Suprema Corte de Justicia, y valiéndose se de un estudio de los recursos financieros de las compañías, se niegan a acatar la resolución de la Suprema Corte, en verdad la situación era crítica, por lo que se requirió la intervención del Presidente Cárdenas, quien decretando la Expropiación Petrolera, ocasiona trastornos al país huyendo así los capitales extranjeros, y esto con un receso en la economía nacional.

La industria textil mexicana, logra un verdadero auge durante la Segunda Guerra Mundial, al terminar ésta se da una fuerte demanda --

de artículos de consumo popular, que se tenía que satisfacer, lo que atrae nuevamente capital extranjero al país. La creciente industrialización crea fuentes de trabajo y se amplían los mercados, debido a esto, las Organizaciones se vuelven más completas y se manifiesta la necesidad de ocuparse el elemento humano en ellas. Debido a esta situación, el sistema educativo mexicano dió pie a la creación de nuevas carreras a nivel universitario que se enfocarán a estudiar más ampliamente, el factor humano, de entonces a la fecha, se ha recurrido a libros extranjeros y traducidos al español formándose como verdad lo contenido en ellos, pero en realidad existe una diferencia muy grande en la sociedad, la economía y la cultura etcétera.

Se han adoptado técnicas, estructuras y modelos, sin antes ver su conveniencia e inconveniencia con los patrones culturales mexicanos, para así poder elegir cual sería el adecuado. La Ley Federal del Trabajo de 1980, incluye nuevas prestaciones para los trabajadores, esta Ley representa el instrumento que pretende lograr una mejor distribución de la riqueza y elevar el nivel de vida del trabajador.

1.2.3 Objetivos

Para que la Organización pueda lograr sus objetivos, se requiere de recursos, y éstos pueden ser de tres tipos:

- Recursos Materiales

- Recursos Técnicos
- Recursos Humanos

Dentro de los Recursos Materiales, se consideran el dinero, las instalaciones físicas, los muebles, la maquinaria, las materias primas, etc.

En los Recursos Técnicos intervienen los sistemas, los procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Los Recursos Humanos, son sin duda alguna, los más importantes ya que el hombre es el factor elemental dentro de la Organización, pero no es solamente su persona lo que cuenta sino sus conocimientos experiencias y habilidades.

Para que una Organización pueda funcionar adecuadamente, requiere satisfacer objetivos organizacionales, los cuales son:

- Objetivo de Producción y/o de Servicios
- Objetivo Social
- Objetivo Económico

Los Objetivos de Producción y/o de Servicios, son los clientes ó usuarios, ya que son éstos quienes van a determinar la demanda de producción.

Los Objetivos Sociales, satisfacen las necesidades del Gobierno, - de la colectividad y de la misma Organización.

También existen Objetivos para el Empresario y Objetivos para el - Trabajador. El objetivo principal que busca el Empresario, es que los Trabajadores contribuyan con el máximo de sus posibilidades y - ésto se logra creando un adecuado ambiente de trabajo y procurando hacer sentir al Empleado que el forma parte importante para que - se puedan cumplir las metas fijadas de antemano.

Es también parte importante, la capacidad del trabajador, porque - si carece de capacidad en la función que desempeña, es por demás - todo el esfuerzo que realice, porque no alcanzará la eficiencia re - querida.

Uno de los objetivos que el Trabajador persigue es el obtener una retribución económica por el trabajo que realiza. Es obvio que si una Empresa suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie se - guiría trabajando, ya que es precisamente el deseo de recibir ese - salario el motivo primario que los motiva a laborar.

Todo Trabajador busca seguridad en su empleo, pero como existen - Empresas que constantemente cambian de personal, tratará de contra - tarse en otras donde se les garantice su permanencia.

El Trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas, sobre -

todo las de Seguridad e Higiene, sean tales que garanticen su vida y su salud sin exponerse a más riesgos ni enfermedades que aque -- llas que sean totalmente inevitables dentro del carácter de trabajo del que se trate.

La Administración de personal, es la indicada para vigilar estos - aspectos dentro de la Organización, pues este Departamento ha sido creado principalmente para detectar los problemas del Empleado dentro de la Empresa.

1.2.4 Importancia de los Recursos Humanos

Las ventajas obtenidas con las buenas relaciones humanas son grandes y numerosas. Entre las más importantes se encuentran las si-- guientes:

- Acentúan la acción preventiva en lugar de la acción curativa.-
Habiendo buenas relaciones humanas se ayuda a prevenir el malentendimiento y las fricciones entre el personal que trabaja - en grupo, se reducen los problemas en número como en intensi-- dad, simplificando así el trabajo del mismo.

- Contribuyen a mejorar el personal. Una buena aplicación de - las relaciones humanas, ayuda al entendimiento y cooperación - de los Trabajadores, para hacer posible el mejor aprovechamiento de las aptitudes de cada quien, al efectuar un trabajo quele interese y estimule.

- Ponen en relieve lo que significa un trato equitativo de personas. Las relaciones humanas incluyen una apreciación de las aspiraciones y reacciones de los Trabajadores. Aplicando estos conocimientos una persona adquiere confianza en sí misma, al tratar con la gente y puede mantener un equilibrio adecuado en las diferencias que surjan entre los individuos de un grupo.
- Ayudan al personal a capacitarse para ascender. Las relaciones humanas ayudan al logro de los resultados deseados, asimismo a ascender al personal.
- Señalan los puntos débiles del Dirigente y las formas de reducirlos. Las buenas relaciones humanas comprenden y satisfacen las aspiraciones del Trabajador, ya sean individuales ó colectivas y así un Gerente puede analizar las relaciones humanas en sus propias labores y determinar en donde fallan y en donde se podría mejorar con ventaja para sí mismos y para su personal.

La Dirección actual trata de aumentar la productividad alentando en cada Trabajador un sentimiento de orgullo para su papel, dentro del esfuerzo general de producción, es decir, darle el orgullo de ser algo más que un simple aditamento animado de las máquinas y recurrir a su deseo de tener una posición dentro de un grupo, dándole oportunidad de participar activamente en la solución de los problemas de la unidad a que fue asignado.

Participando en los problemas, les hace olvidar ó por lo menos ami
norar la monotonía del trabajo. Habiendo buenas relaciones huma--
nas se logra mayor eficacia y por lo tanto, un considerable aumen--
to en la producción. Entre las principales formas que existen pa--
ra lograr buenas relaciones humanas tenemos las siguientes:

- Haciendo que las personas se sientan importantes. Para casi -
toda la gente, es importante que se le reconozca teniendo una_
posición, es decir, dar la impresión de que son alguien. Les_
gusta que se les pida opiniones, dar consejos y ser tenidos -
por personas notables dentro de su grupo social.

- Reconocer las diferencias individuales. Un Supervisor debe -
comprender las características del individuo ya que hay dife--
rencias psicológicas.

- Ser un buen escuchador. Se obtiene mayor comprensión e infor-
mación escuchando con atención y paciencia. Muchas diferen --
cias se suavizan sabiendo escuchar.

- Evitar discusiones. A muchas personas les disgustan las discu_
siones porque comprenden que discutir no resuelve éstas, y lo_
más probable es que la distancia se haga mayor.

- Conocer los sentimientos profundos de los demás. Un jefe nun-
ca debe ridiculizar a sus subalternos por sus sentimientos, ya
que por lo general, los seres humanos son bastante sentimenta-

les acerca de sus afectos, experiencias y emociones personales.

- Abstenerse de dominar. Ya que las personas se resisten cuando se sienten dominadas y de ésto resulta sólo el sentimiento y - la indisposición que determina a su vez la ineficacia.

- Reconocer que la mayoría de la gente es ambiciosa. La gente - cree alcanzar lo que está dentro de su capacidad y de los límites que impone su trato equitativo.

En este primer capítulo se comentó a nivel general lo que es la Administración.

A través de la historia se han dado evidencias administrativas que han surgido de acuerdo a las situaciones sociales que han imperado en las sociedades desde la antigüedad hasta nuestros días.

También mencionamos las aportaciones de algunos investigadores como son - Federico Taylor, Henry Fayoll, Elton Mayo, etc., que dieron origen a las - diferentes corrientes Administrativas.

Otro de los puntos tratados son los recursos humanos, los que en la anti--güedad se les explotaba, ya que los consideraban seres inertes dentro de - las Organizaciones, pero en el transcurso del tiempo han surgido leyes que protegen a los Trabajadores, dándoles un trato mejor dentro y fuera de la

Organización.

En el siguiente capítulo, mencionaremos como son las relaciones humanas - dentro de la Empresa, como son:

- Las actitudes
- Roles de los individuos
- Comunicación
- Conflicto y una serie de características que surgen de las mismas relaciones entre los miembros de un grupo u Organización.

C A P I T U L O I I

2. EL COMPORTAMIENTO Y LAS RELACIONES HUMANAS

2.1 DEFINICIONES

2.2 LA ORGANIZACION Y EL INDIVIDUO

2.3 LA COMUNICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION

2.4 ACTITUDES Y OPINIONES

2.5 ROLES DE TRABAJO

2.6 MANEJO DEL CONFLICTO DENTRO DE LA ORGANIZACION

2.7 LA FRUSTRACION Y LA AGRESION COMO FACTORES GENERADORES DE CAMBIO.

2.8 LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION COMO FACTOR MOTIVANTE

En el capítulo anterior se desarrollaron temas que nos enuncian los antecedentes de la Administración y de una de sus especialidades como son los recursos humanos, de sus principales aportadores en esta materia, cuál ha sido su desarrollo hasta nuestros tiempos.

En este segundo capítulo se tratarán temas que nos conceptuarán lo que es el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, la influencia de ésta hacia los individuos y viceversa.

También se desarrolla la importancia de la comunicación en la Organización, se hace una atención especial a la supervisión, pues consideramos que es un factor importante en cuestión de motivación para los integrantes de un grupo a cualquier nivel.

2. El Comportamiento y las Relaciones Humanas

2.1 Definición

Conducta. Es toda actividad del organismo como unidad que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central.

Son necesarios dos requisitos:

- a). Que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo.
- b). Que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne el funcionamiento.

Una de las características de la materia viva es la "sensibilidad, es decir, la posibilidad de reaccionar ante los estímulos. El organismo tienen diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa, y la Psicología estudia las relaciones entre ambos.

Comportamiento. Es un fenómeno en el que el hombre se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma y tratan de conocer las causas de las diversas conductas que se observan, ha de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa.

Relaciones Humanas. Este término es aplicado para designar la interrelación de trato entre los individuos, y también se designa con este término al estudio de las técnicas aplicables para mejorar en las personas su habilidad, para tratar a quienes los rodean.

Esta habilidad como cualquier otra, es susceptible de ser mejorada por cada individuo mediante una adecuada práctica.

Los objetivos que se persiguen al aplicar estas técnicas son:

- Lograr una mejor comprensión de los problemas humanos
- Influir en el comportamiento de las personas

- Hacer amistades
- Lograr respeto
- Solucionar problemas

En la actualidad es muy importante la aplicación de estas técnicas, de relaciones humanas, ya que con la ayuda de los demás se pueden lograr los objetivos en la Organización mediante la unión de esfuerzos de los hombres que integran los grupos en la misma.

2.2 La Organización y el Individuo

La Organización es un sistema con una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio.

Así entonces el éxito de una Organización depende de las actitudes de los individuos que la componen. Si los miembros de la Organización son capaces y pueden aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, ésta podrá lograr sus objetivos.

El clima de la Organización está determinada en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos, pero

además existen otros factores que influyen en la conducta - las personas. Deberán de tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo y las condiciones que afectan la sa lud y la seguridad.

La naturaleza del trabajo, su organización y su flujo tie-- nen considerable influencia sobre la conducta de los individuos y de los grupos.

El aumento en el tamaño y la complejidad de las Organizaciones pueden influir sobre sus miembros en forma significativa. Uno de los mayores problemas que se presentan con el - crecimiento organizacional es el desarrollo de sentimientos de desunión.

El individuo espera que la Organización le proporciones condi ciones de trabajo que protejan su seguridad y salud. La sa tisfacción que los individuos reciben en su empleo depende en mucho en el grado en el cual, tanto el puesto como to do lo relacionado con éste, cubran sus necesidades y deseos.

En diferentes estudios que se han realizado se han encontrado que los factores que median más frecuentemente en la satis facción en el trabajo son:

- El contenido del trabajo, las verdaderas tareas que - se ejecutan y el control del trabajo.

- Supervisión
- La Organización y su administración
- Oportunidades para progresar
- Paga y otras prestaciones financieras
- Compañeros de trabajo
- Condiciones de trabajo

A mayor satisfacción del individuo la Organización ejerce más fuerza sobre él y existen menos posibilidades de que el individuo deje la Organización.

Por otro lado, si existe cohesión en los grupos informales de la Organización y son aceptadas las metas de éste, aumentan los índices de producción (hablando de una Empresa industrial).

2.3 La Comunicación dentro de la Organización

El desarrollo humano no es posible si el individuo permanece mental, social ó físicamente aislado.

A cualquier nivel de la Organización que se efectúe la relación entre dos ó mas miembros de ésta, se conoce como comunicación ya sea de ideas, emociones, sentimientos y conocimientos.

La comunicación según Arias Galicia "Se entiende como el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actividades que constituyen la base para el entendimiento ó acuerdo común".

Koontz y O'Donnel. "Es la transferencia de información de una persona a otra, sin tener en cuenta si ella despierta ó no confianza; la información ha de ser comprensible para quien la recibe".

Agustín Reyes Ponce. "Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros".

Importancia

La comunicación es indispensable en todas las fases de la Administración moderna, pues de ello depende que la Organización cumpla con sus objetivos preestablecidos. Podemos decir que es el medio por el cual se unifican y organizan las actividades.

La importancia de que exista una buena comunicación en las Organizaciones está en que hace más eficiente a la Administración, pues la eficaz coordinación que exista en los grupos, depende de la información que posean acerca de los fines que los mueven como grupos; ya que los que no tengan di

cha información ó la comunicación no haya sido lo suficientemente buena, tienden a marginarse de los mismos grupos y a ejercer cierta desorientación en los demás miembros y hasta puede ser un factor de la desintegración de los mismos grupos.

Elementos que Intervienen en el Proceso de la Comunicación

- a). Emisor. Es quien origina la información; es la fuente.
- b). Mensaje. Es la información que se exterioriza, es expresada por el emisor.
- c). Canal. Es el medio por el cual se transmiten los mensajes, ya sean: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, etc.
- d). Receptor. Es quien recibe y capta la información transmitida.
- e). Respuesta. Para que exista verdaderamente la comunicación, es necesaria una respuesta, por parte del receptor, quien éste se vuelve emisor; y el emisor en receptor, por lo que se dice que la comunicación es bilateral.

La comunicación se aplica de tal modo que prevalece en todas las fases de la Administración, es en la función de di-

rección donde se adquiere una importancia específica. El propósito de la comunicación en la Empresa, es efectuar cambios, modificar actitudes hacia el bienestar de la Organización.

Comunicación Formal

En la actualidad, dentro de las Empresas existen circuitos que están interrelacionados en cada nivel sucesivo de Administración. El establecer un sistema de información dentro de las Organizaciones, permite al Administrador especificar datos que fueron obtenidos de varias fuentes.

La Comunicación Formal se realiza en el ejercicio de las relaciones oficiales de la Empresa y se manifiesta en forma ascendente y descendente, partiendo del supuesto de que el Ejecutivo principal ha definido sus necesidades.

Ascendente. La información viene desde los niveles inferiores; por lo general la información cuando llega a los niveles jerárquicos superiores es en forma resumida.

Descendente. El flujo de la información en esta forma es a través de los niveles jerárquicos, es un proceso que requiere tiempo, ya que se da en línea y en staff, llega hasta los niveles inferiores ó primarios.

Comunicación Informal

Se verifica entre personas ó grupos dentro de la misma Empresa, no importa que pertenezcan a distintas áreas de trabajo, se manifiesta como resultado de la tendencia al establecimiento de relaciones no oficiales entre compañeros.

en ocasiones este tipo de comunicación cobra una gran importancia en las Organizaciones, pues cuando surge la necesidad de transmitir información, que hacerlo formalmente es inadecuado ya que el Administrador considera inseguro el canal por el cual se va a enviar el mensaje; es aquí donde el Administrador entra en contacto directo con los subordinados para que dicho mensaje sea claro y entendible para su ejecución.

Barreras en la Comunicación

En las Organizaciones modernas, tratar de resolver los problemas que surgen en el proceso de la comunicación es de gran importancia ya que consideran que es esencial para el logro óptimo de las funciones dentro de las Empresas.

Alguna de las barreras que suelen presentarse en el proceso de la comunicación dentro de las Organizaciones son las siguientes:

- Transmisión de Mensajes Defectuosos a Varios Niveles.

En ocasiones el Administrador actúa como emisor y receptor de información, ya que por una parte recibe información de sus Superiores que a su vez debe transmitirla a sus Subordinados, por otra parte, recibe información de sus propios Subordinados para transmitirla a sus Superiores. El problema está en que debe transmitir dicha información en forma adecuada, usar un lenguaje apropiado para cada uno de los niveles, para que ésta sea comprensible para todos.

- Información Mal Expresada. Esta es una de las fallas más usuales, ya que existe una falta de claridad en los mensajes. Por ejemplo las frases deficientes, la falta de coherencia en la expresión de ideas, etc. Esto puede conducir a errores costosos y a aclaraciones innecesarias.

- Falta de Confianza para Quien Emite. En algunas Organizaciones los Ejecutivos se caracterizan por la cantidad de mensajes modificados que envían a los Subordinados que traen como consecuencia una interpretación deficiente de éstos, un análisis de criterio, una ineficiente toma de decisiones, etc. Todo esto refleja desconfianza entre los Subordinados.

Para establecer una comunicación efectiva dentro de la Organización es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- Principio de Claridad. Es un principio importante, ya que cuando la comunicación posee claridad, ésta es comprendida por el receptor satisfactoriamente.
- Principio de la Comunicación como un Medio. En la Administración, la comunicación se utiliza como un medio, ya que sirve de base a los miembros de ésta para el logro de los objetivos.
- Principio de la Bilateralidad. En toda comunicación suele haber una respuesta, la cual el receptor se convierte en emisor y viceversa, al no existir esta respuesta la comunicación es más efectiva.

2.4 Actitudes y Opiniones

Al formar el hombre un puente entre sus procesos mentales y la realidad exterior, se forma en él creencias, actitudes y opiniones.

Actitud es la predisposición para responder en favor ó en contra hacia un objeto psicológico.

Objeto Psicológico es cualquier símbolo, persona, institu--

ción, etc. Ante los cuales la gente difiere en el grado y tipo de acción.

Opinión es una suposición de alguna información que recibimos del medio. No se base en pruebas. Es la actitud expresada verbalmente. Las opiniones se expresan sin saber si son falsas ó verdaderas.

Actitudes y Emociones

Cuando una persona tiene una actitud en favor ó en contra del grupo, organización ó sus compañeros, y la expresa en cualquier forma aquella puede cambiar cuando repentinamente tiene una emoción.

Puede ser que coincidan la Actitud y la Emoción, si aquella se hace más radical, es decir, que puede haber una actitud positiva con una emoción positiva también. Si no coinciden, la actitud se neutraliza, se invierte ó se vuelve contradictoria.

Actitudes y Lógica

La actitud se comprueba por medio de la lógica, lo que nos permite saber que tan cierto ó falso es. La lógica siendo un sistema para conocer y juzgar, nos ayuda a pensar mejor. Las actitudes y opiniones no están basadas en la lógica, ya que ésta es objetiva y aquella es subjetiva, es decir que -

entre mayor contenido emocional exista, menor lógica tendrá.

Medición de las Actitudes

Gracias a que la opinión refleja las actitudes y éstas se pueden detectar a través de la expresión, se elaboran escalas de actitudes para medir los grados de aceptación ó rechazo del objeto en estudio. Por ejemplo:

Total rechazo (Desfavorabilidad)	Total indiferencia	Total aceptación (Favorabilidad)
-------------------------------------	--------------------	-------------------------------------

Esta escala sirve para expresar una opinión sobre algo. Las actitudes pueden medirse por acciones ó respuestas a un cuestionario de opiniones.

Como la construcción de escalas de actitudes es un proceso de investigación, deben de tomarse en cuenta las características siguientes:

- a). Operatividad. (Que sus términos sean verificables).
- b). Confiabilidad. (Que en diferentes aplicaciones y por distintos investigadores, los resultados de un mismo sujeto sean similares).
- c). Validez. (Que efectivamente mida lo que desea medir).

Para la medición de actitudes por medio de entrevista hay -

tres tipos:

- Entrevista Dirigida. En ésta el entrevistador dirige la conversación para poder investigar alguna área en particular y obtener datos sobre la actitud del entrevistado ante cierto tema.
- Entrevista Libre. Aquí la participación verbal del entrevistador es pasiva. Por medio de este tipo se dan a conocer las opiniones del entrevistado, ya que tiene la oportunidad de extenderse en cualquier tema. Una desventaja es que podría terminarse la entrevista y no sacar una conclusión sobre la opinión del entrevistado.
- Entrevista Estandarizada. En este tipo de entrevista se hacen las mismas preguntas a todos entrevistados.

La entrevista Estandarizada es la más recomendable para investigar la actitud del entrevistado sobre algún objeto psicológico; y la menos adecuada es la Dirigida.

Actitudes y Trabajos

Las actitudes del trabajador dependen del grado en que éste considere que su trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que desea.

De acuerdo al nivel jerárquico de la necesidad, es la moti-

vacación la que induce a trabajar a las personas con mayor ó menor satisfacción. Cuando el trabajo es satisfactorio la persona es puntual, de lo contrario, la persona puede llegar tarde, faltar ó abandonar el trabajo.

Actitudes y Ausentismo

El ausentismo es uno de los más conocidos motivos de inconformidad de los empleados. La inconformidad muestra la actitud negativa hacia el trabajo, relacionándose con altos índices de ausentismo. Estos índices dependen sólo parte del descontento de los empleados, porque además hay otras causas de ausentismo como por ejemplo, los accidentes, enfermedades, etc.

El ausentismo es debido a ciertos factores como son la selección deficiente de personal y el método inadecuado de asignación en el trabajo. Si no se selecciona bien al personal de una Organización, se presentan problemas, por ejemplo: si es un puesto se requiere a una persona activa y se pone a una persona perezosa, quizás no asista al trabajo manifestando su inconformidad.

La fatiga, el exceso de personal y la producción irregular también son factores que influyen en el ausentismo, y son las causas internas de las Organizaciones.

Las causas externas de la Organización son los factores de la colectividad y los personales.

Un ejemplo de la colectividad que provocan un ausentismo, son una vivienda inadecuada ó el transporte deficiente; los factores personales que provocan ausentismo son las enfermedades ó accidentes de los familiares, las obligaciones en el hogar, etc.

La impuntualidad es una forma indirecta de manifestar nuestra inconformidad. Está más ligada a la forma de ser del individuo puesto que sin saberlo, agrede a la Organización al llegar tarde.

Métodos para Cambiar Actitudes

Así como hay técnicas para cambiar las conductas de las personas, en las Organizaciones las técnicas pueden emplearse para cambiar actitudes y opiniones. Las técnicas para cambiar actitudes son cinco:

- El Idioma. Podemos transformar las ideas en palabras y para comunicarlas usamos la forma verbal ó escrita. Las ideas comunicadas pueden modificar su actitud y su conducta individual y colectiva.

El idioma escrito es la comunicación escrita que se recibe, se estudia y se envía a otras personas directamente, por ejemplo: boletines, anuncios de seguri-

dad, informes, etc.

El idioma verbal es cuanto en las Organizaciones se comunican oralmente a los empleados las políticas, procedimientos, se dan órdenes, etc.

- Las Expectativas. Es la idea que tiene una persona sobre el comportamiento de otra, de lo que ocurrirá ó cómo se debe actuar por el puesto que se tiene. Se espera que al cambiar la expectativa de las personas, se modifique el comportamiento de ellas.

- El Ejemplo. Un Jefe necesita dar el ejemplo, primeramente, si desea que sus Subordinados hagan lo mismo.

- La Participación. Tomar parte en las decisiones, cambia favorablemente la actitud. Permite a las personas compenetrarse en las situaciones a una decisión, teniendo cuidado de no producir actitudes negativas que den lugar a fricciones ó luchas.

- Las Sanciones y Recompensas. La conducta recompensada tiende a repetirse, mientras la castigada se elimina. Esta técnica ayuda a cambiar la conducta.

Actitudes y Moral de Trabajo

Moral de Trabajo es la combinación de actitudes que el Em--

pleado mantiene hacia su trabajo, la Organización, sus compañeros y su jefe.

Para una buena moral de trabajo debe de haber cohesión en el grupo, ó sea, los miembros sienten que cooperan en el logro de los objetivos benéficos para la Organización, es decir los miembros comparten un sentimiento de participación, comunidad y propósito en el grupo.

Para apreciar la moral se usan:

- 1). Técnicas Sociométricas destinadas a estudiar el grupo de trabajo y no el individual, para determinar hasta que grado funciona como una unidad cohesiva.
- 2). Cuestionarios, entrevistas, escalas de actitudes, etc. que evalúan actitudes y opiniones de los individuos que forman el grupo.

El nivel bajo de moral hace que los empleados se comporten de manera negativa como son las ausencias, disminución de producción, rotación de empleados, etc., que presenta problemas a la Organización.

La moral alta trae como consecuencia la satisfacción con el desempeño de trabajo, con la Organización, etc., y nos indica actitud positiva.

2.5 Roles ó Papeles de Trabajo

1.- Papeles Constructivos. Son adoptados por personas - francas, amistosas con intensidad de sentimientos y - firmeza de propósitos. Tendrá cierto grado de madu- rez que les permitirá disociar sus propios intereses_ de los del grupo y conseguirá que el mismo se desarro lle y cumpla sus objetivos.

El Orientador orienta al grupo hacia la resolución de problemas, analiza los diversos pasos para conseguirlo, busca la cooperación en el trabajo y hace que se_ fijen las metas de común acuerdo.

El Armonizador tranquilo mediador en una situación ff_ sica, no se halla sólo a una parte, conciliador, con_ su experiencia tener visión. Este tipo concilia posi_ ciones, está de acuerdo con el grupo, comprende y no_ es agresivo.

El Iniciador, hombre creativo, iniciativo, carismáti- co, sugiere procedimientos ó temas de discusión, pro- pone soluciones, etc. se le llama también "el hombre_ de las ideas".

El Bromista, cuando la situación está muy tensa, baja la tensión y la angustia, se saca la agresión. El - Bromista ayuda al grupo haciendo chistes ó con ocu -- rrencias en los momentos oportunos, reduciendo así - las tensiones.

2.- Papeles Destructivos. Las personas que adoptan estos papeles suelen ser envidiosas, inmaduras, agresivas, -siente y actúa en función de sus intereses provocando con ésto la disolución del grupo cuando este es pequeño.

El Agresor, se irrita, molesta y angustia fácilmente, lucha por su posición crítica y censura a los demás, -trata de llamar la atención, demuestra hostilidad hacia el grupo ó hacia un miembro de él.

El Dominador, no admite el juicio de los demás, interrumpe en las conversaciones para imponer sus puntos de vista. Se embarca en largos monólogos, es superafirmativo y superdogmático, trata de dirigir al grupo y es autocrático.

El Negativo, cerrado de ideas, interrumpe las conversaciones y se opone al cambio, rechaza ideas, adopta una actitud negativa respecto a las cuestiones, interrumpe en momentos inoportunos, es pesimista y se niega a cooperar.

El Reprochador, remarca los errores de los demás, rechaza las ideas de los demás, no le parece nada, manifiesta su falta de interés en el grupo con cinismo, -no cumple con sus obligaciones y culpa a los demás de ellos, evade responsabilidades buscando que otros desempeñen determinada tarea.

3.- Papeles Dependientes. Los adoptan personas agresivas que canalizan esos sentimientos mediante la sumisión, permiten que otros suban a costa de ellos convirtiéndose en Subordinados. Son personas inmaduras que necesitan una continua y reaseguradora amistad que busca en el grupo y si no la consiguen se muestran indiferentes ó se van.

El Tipo Sumiso. Por medio de esta sumisión trata de obtener simpatías y compasión, permite que otros suban sobre de él y se deja culpar por faltas no cometidas, se somete por miedo.

El Tipo Aislado. Es un apático social que se muestra indiferente y lejano, afirma no tener necesidad de los demás porque ha construído una barrera de indiferencia en torno a él.

El Tipo Dependiente. Es una persona indefensa que necesita una constante reafirmación, abandona con frecuencia el tema de discusión, provoca interrupciones casuales, le falta capacidad en general para resolver problemas, puede tener problemas de definición de personalidad.

El Tipo Desertor. Se retrae de alguna manera, se mantiene apartado, es excesivamente formal, sueña con los ojos abiertos, cuchichea con otros, se aparta del tema, habla de sus propias experiencias con otros sin que tenga relación con el tema.

2.6 Manejo del Conflicto dentro de la Organización

Cuando se presenta un estímulo a la persona, ésta decide si es agradable y está motivada para acercarse a él ó aceptarlo; llamada valencia positiva. Es desagradable y queda motivada para evadirlo ó rechazarlo; llamada valencia negativa. Es indiferente y la persona permanece a la expectativa; llamada valencia cero.

Para analizar y decidir el estímulo se realiza por medio de cinco niveles:

- Nivel Fisiológico. En este nivel el análisis y la de ci si ón están ya interconstruidas dentro de la persona por ejemplo, si nos estamos quemando un dedo inmediatamente retiramos la mano.
- Nivel Inconsciente. El mecanismo de análisis y decisión de este nivel son desconocidos por nosotros. - Por ejemplo, una persona que padece de claustrofobia no puede viajar por un elevador, siente miedo sin saber por qué.
- Nivel Emocional. Aquí la efectividad es preponderante en la decisión. Por ejemplo, estimamos mucho a una persona que vemos venir, nos alegramos y la saludamos.
- Nivel de Hábitos. El hábito es una respuesta unifor-

me y automática ante el estímulo. Es una consecuen--
cia del aprendizaje. Por ejemplo: adquirimos el há--
bito de lavarnos los dientes después de comer. Ante_
el estímulo "terminar de comer" viene la respuesta -
automática "lavarnos los dientes".

- Nivel Consciente. El análisis de estímulo y la deci--
sión voluntaria sí existen, por ejemplo un contador -
requiere una máquina para calcular, llega un agente -
vendedor y le ofrece un aparato de cierta marca. El_
Contador analiza el costo, las condiciones de venta,-
la rapidez con la cual realiza las operaciones,etc.,-
y si le resulta conveniente la acepta, en caso contra_
rio la rechaza.

El conflicto frecuentemente es muy frustrante y puede sur--
gir aún de situaciones tan sencillas como cuando un ejecu_
tivo, a quien se ofrece un ascenso y como consecuencia un --
sueldo más alto, por lógica deberá de tener responsabilida--
des. Aquí la frustración puede surgir de la necesidad de -
elegir lo que más le convenga.

Los conflictos han sido clasificados en tres categorías, las
cuales son:

- Conflicto de Atracción-Atracción. Es cuando la perso_
na se enfrenta a dos posibilidades atractivas que se_
excluyen mutuamente, se siente agobiado ya que le gus_

tarfa realizar las dos, pero no puede.

- Conflicto de Atracción-Evitación. Es cuando se encuentra en una situación de la cual algunos aspectos le agradan al mismo tiempo que otros le desagradan. Por ejemplo, el hombre que desea que se le aumente el salario, puede tener miedo de la reacción que tenga su jefe a esta petición.
- Conflicto de Evitación-Evitación. Es cuando se le presentan dos alternativas y las dos son desagradables.

2.7 La Frustración y la Agresión como Factores Generadores de Cambio.

La Frustración es la situación emocional de insatisfacción provocada por la presencia de un obstáculo en el camino de la realización de un deseo.

Las frustraciones son normales en la vida, justamente el desequilibrio de una persona se caracteriza por su capacidad para vencer las frustraciones.

El hombre suele reducir los afectos de la situación emocional mediante mecanismos mentales de defensa y evasión, pero con esto sólo se consigue un ajuste parcial y temporal, lo que puede ser peligroso para el desarrollo emocional.

Muchas son las causas que pueden dar lugar a la frustración en el individuo, pero siempre se presenta como resultante de la imposibilidad de alcanzar una determinada meta, así también las reacciones ante las experiencias que han dejado un ánimo frustrante son diversas. Las reacciones ante la frustración se explican sólo en razón de la intensidad de la motivación que tiene el individuo para alcanzar la meta.

La frustración puede dar lugar a una conducta agresiva, la cual será manifestada en una reacción que no sólo está encaminada hacia quien considera responsable de la frustración, sino que en ocasiones hacia alguien que sea totalmente ajeno. Por lo tanto, estas manifestaciones pueden presentarse en forma directa, indirecta ó diferida y su aparición puede ser inmediata ó mediata.

La frustración puede también conducir a la práctica de formas de conducta regresiva, las que se manifestarán por primitivismo ó inmadurez. (Ejemplo: rabietas ó berrinches).

Resumiendo, la agresión es un estado de malestar interno que puede ser continuo ó momentáneo a través del cual manifestamos una frustración.

- La agresión directa se presenta cuando el individuo canaliza toda su motivación para quitar la barrera que está siendo motivo de su frustración.

- La agresión indirecta se presenta cuando el individuo canaliza toda su motivación agrediendo a una persona que está directamente relacionada con el sujeto que considera motivo de su frustración.

- La agresión diferida es cuando el individuo se dedica a propagar información entre los elementos de la Organización con la finalidad de que se cambie la percepción que se tiene de una persona, usando como medio el rumor ó el chisme.

Existen mecanismos psicológicos de ajuste ante las frustraciones, de los cuales se mencionan los siguientes:

- a). Mecanismos de Defensa
 - b). Mecanismos de Evasión
-
- a). Mecanismos de Defensa. cuando un individuo piensa en sus deficiencias personales ó en la falta de capacidad para mantener unas buenas relaciones con los demás, experimenta una pérdida de su propia estimación y se cree inferior a los demás. Es aquí donde necesitan los mecanismos de defensa, ante los complejos de inferioridad. Los sentimientos de inferioridad del sujeto pueden variar de grado y en la proporción en que esto ocurra operarán los mecanismos de defensa, los cuales implican en todo caso, una marcada tendencia agresiva.

Los mecanismos de defensa más característicos son los siguientes:

La Supercompensación. Consiste en el intento de encubrir las propias deficiencias y darles una fisonomía diferente, utilizando para esto, diversos medios los cuales se identifican por los gestos y ademanes afectados que se emplean.

Esto no quiere decir que compensar las deficiencias sea malo, sino por el contrario, para ocultar las deficiencias se pueden desarrollar diversas aptitudes. Lo que realmente no es admisible es la exageración ó la supercompensación, pues si se emplea, lo único que se logrará será debilitar la propia imagen ante los ojos de los demás.

La Racionalización. Es pasar por alto la evidencia directa y se llega a conclusiones que se desean establecer y que se espera que los demás acepten.

Es posible que a una persona que abuse de la realización, los compañeros de grupo le pierdan la confianza y lo tengan en entredicho si se descubren los verdaderos motivos de la evidencia.

La Proyección. Consiste en la tendencia que tiene alguien de atribuirle a los demás lo que sólo es particularidad ó característica de él.

El exceso en el uso de estas formas de ajuste reduce - considerablemente nuestra eficacia en toda clase de re laciones (personales, sociales ó de trabajo).

Los mecanismos de evasión son los siguientes:

Las Fantasías. Son las sustitución de la realidad por la ficción, el individuo lleva a cabo metas y logros a un nivel inconsciente ó irreal que no son capaces de - llevar a cabo en la realidad.

El Aislamiento. Es el intento que se hace para hufr - de las experiencias desagradables ante el temor que - ellas nos producen, aunque se crea que alejándose de - la situación que se plantea no se tendrá que resolver_ pero el aislamiento sólo permite aplazar lo que de to- das manera es inevitable.

Se puede presentar el aislamiento en el investigador ó el estudioso para encontrar la tranquilidad.

La Represión. Es el rechazo de las ideas, pensamientos ó sentimientos, que resultan desagradables para nuestra comodidad emocional.

La Regresión. Consiste en un retroceso por parte del in dividuo hacia pautas de conducta que nos fueron útiles - en una etapa temprana de nuestro desarrollo, puede lle-- varnos hasta un comportamiento infantil. Las formas de_

regresión pueden ser verbales y/o musculares.

La única manera de encontrar un ajuste personal adecuado consiste en eludir el empleo de los mecanismos psíquicos y crear buenos hábitos emocionales, lo cual es posible mediante la utilización de las formas que racionalmente nos permitan resolver por nosotros mismos, los problemas frustradores y conflictivos que se nos presentan.

Los Supervisores tienen la responsabilidad de ser sensitivos a las necesidades de sus Subordinados, y orientarlos en el cumplimiento de sus metas para minimizar la frustración.

Las causas de la frustración pueden incluir cambios en la tecnología y en las condiciones de trabajo, inseguridad económica en el puesto, insignificancia del puesto y del grupo de trabajo y expectativas no satisfechas. No todas las fuentes de frustración son susceptibles de control directo de la Organización sin embargo, el conocimiento de las áreas potenciales de frustración del empleado y los esfuerzos para manejarlas, pueden aliviar muchas condiciones que dan origen a la frustración.

Los problemas psíquicos de los miembros de una Organización la pueden afectar directamente y en los casos más extremos, las frustraciones repetidas y graves, pueden provocar desajustes en la personalidad (neurosis, alcoholismo, drogadicción).

Cualquiera que sea la conducta que asuma el individuo que se encuentra ante una frustración puede repercutir en el cambio de actitudes de los miembros de la Organización que están directamente relacionadas con él y con esto se produce un cambio en la Organización, por lo menos parcialmente.

2.8 La Importancia de la Supervisión como Factor Motivante

El Supervisor. La división del trabajo ha llevado a que en las Organizaciones cada persona desempeña un papel definido, en donde se encuentran las jerarquías, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes se encuentran en una categoría superior ó inferior según sea el caso.

La palabra Supervisor proviene de dos vocablos latinos que significan "sobre" y "ver", de aquí que un Supervisor es aquél que vigila a los trabajadores ó sea, que el Supervisor es aquel que tiene personas bajo sus órdenes, de acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el de trabajo al que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero.

Sus principales responsabilidades se extiende en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva, al menos seis papeles diferentes:

- a). Guía e instructor de sus empleados.
- b). Ejecutor de ideas, propias y de las procedentes de sus superiores ó de especialistas del staff.
- c). Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d). Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- e). Mediador ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- f). Ley Federal del Trabajo, la Ley adjudica a los superiores un rol específico; por tanto deben conocerla a fondo a fin de no violarla.

El Supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtad y exigencias, opuestas una a otra. El Supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas; el efectivo las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de él, entonces se encuentra en una constante encrucijada de conflictos.

Hay tres fuentes de Autoridad en las Organizaciones:

- 1.- Jefatura. Basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legitimidad y legalidad de las reglas que gobiernan la Organización y del derecho que tiene quienes se encuentran elevados a Supervisores para emitir órdenes.
- 2.- Liderazgo. Autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el Supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder, los líderes, como elemento activo de la Organización, no son nominados, seleccionados, elegidos ó asignados formalmente; sino por lo contrario, aceptados y seguidos.
- 3.- Autoridad Profesional. Comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. que el Supervisor debe poseer. Ordinariamente los Subordinados esperan que su Supervisor sea capaz de solucionar sus dudas y problemas y tengan la cualidad profesional requerida para ello.

La Importancia de la Supervisión como Factor Motivante

Se enfrenta el Supervisor a uno de los problemas fundamentales de toda sociedad, que es hallar una motivación para hacer que

la gente trabaje. En una sociedad de producción en serie esto no es tarea fácil, puesto que muchas personas no obtienen de su trabajo, más que una satisfacción personal muy leve, así como muy poca sensación de realización ó de obra creadora. En las grandes Organizaciones la gente tiene que trabajar conjuntamente, seguir órdenes que pueden no ser comprendidas ni aprobadas y obedecer instrucciones de Supervisores en cuya elección no tomaron parte y a los que posiblemente no vean nunca, muy pocos tienen la oportunidad de expresarse.

¿Cómo se puede motivar a personas que tienen empleos hastiadores, muy poca libertad para tomar decisiones por su cuenta y la parte normal que les corresponde a la pereza y terquedad humanas?

El problema fundamental de la motivación, está en cómo crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales, mientras trabajan para alcanzar las metas de la Organización. Hay varios medios propios para la motivación para el trabajo, unos que resultan adecuados a una situación y otros a otra, el Supervisor procura establecer una situación en la que los subordinados consiguen satisfacción de sus necesidades haciendo su trabajo, el Supervisor tiene tres misiones:

- 1.- Tiene que procurar crear una situación de trabajo que les proporcione a sus subordinados las máximas oportunidades para realizar cosas, para autoexpresarse y para su

formación individual, todo ello siempre en relación con las necesidades de la Organización. Esto significa que delegará autoridad, que señalará metas para las cuales se habrá de trabajar y que supervisará basándose en los resultados. En lugar de dar instrucciones detalladas, enseñará a sus subordinados a tomar decisiones por sí mismos. Esto va encaminado a proporcionar a las personas la sensación de que cada uno es su propio jefe; la esperanza que habrá de abrigar es que sus subordinados trabajarán arduamente porque hacerlo así, les causará mayor satisfacción.

- 2.- Si la Organización tiene que alcanzar sus objetivos, el Supervisor tendrá que fijar, empero, ciertos límites a la libertad concedida a los subordinados. Además, hay muchas personas que sienten muy poco deseo de independencia y hay muchas situaciones que dan muy pocas oportunidades de autonomía, por más que ésta sea deseada, todo esto significa que el Supervisor tiene que ejercer con gran frecuencia su autoridad, y ordenar a las personas que hagan cosas que le son desagradables. El problema del Supervisor está en ejercer la autoridad de manera que la haga lo más aceptable posible para los subordinados.
- 3.- Tanto el Supervisor como sus subordinados son miembros del mismo grupo de trabajo y el grupo tiene ciertas re-

glas y normas de conducta, la misión del Supervisor es - evitar todo choque violento con tales normas y, si es po- sible, modificarlas en interés de la Empresa.

Para exponer estos tres aspectos de la Supervisión, tenemos - que señalar que no existe una forma de Supervisión que sea - igualmente buena para todas las situaciones. Cual sea la for- ma que resulte mejor para una situación determinada depende de múltiples factores: el tipo de trabajo, la cohesión del gru- po, la actitud del mismo, respecto a la dirección, las necesida- des individuales y la personalidad del subordinado, y la perso- nalidad, experiencia y capacidad técnica del Supervisor. El - mejor Supervisor es el que es sensible a las necesidades de ca- da situación y que ajusta a las mismas el estilo de su Supervi- sión.

Hay cinco sistemas alternativos empleados por los Supervisores con el fin de proporcionar una motivación a sus subordinados. _

Estos sistemas son:

- 1). Autoritarismo
- 2). Paternalismo
- 3). Convenio Implícito
- 4). Competencia
- 5). Proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesi- dades haciendo el trabajo.

Cada uno de estos procedimientos tiene sus ventajas y desventajas.

1.- Autoritarismo.

La forma tradicional de motivación en la industria hace hincapié en la autoridad, este procedimiento consiste en obligar a las personas a trabajar, amenazándolas con despidirlas si no lo hacen. La presunción que respalda esta manera de proceder, es naturalmente, que el único motivo por el que la gente trabaja es para ganar dinero y que no trabajan más que si les mueve el temor a perder el empleo. Hace caso omiso del hecho que la gente también quiere satisfacciones intrínsecas, conseguidas con el trabajo.

Esta manera de ver, dá por sentado que puesto que a nadie le gusta trabajar, la gente procurará salir del paso haciendo lo menos que pueda, para impedir que obren así, tiene que haber una Supervisión muy estrecha. La dirección tiene que dárle a cada minuto del día; tiene que señalar minuciosamente cada regla y dejar al trabajador el margen más estrecho posible de facultad discrecional. A menudo las reglas se promulgan sólo para "demostrar quién es el amo". Al personal se le mantiene ocupado "para que no se meta en dificultades".

Esta manera de pensar es inherente a algunas de las versiones menos artificiosas de la Administración científica: al perso-

nal se le contrata para trabajar más que para pensar, y en la labor habrá de emplearse el menor sector posible de la capacidad humana. También guarda relación con lo que se ha dado en llamar la teoría "del producto" ó teoría "contractual" del trabajo que sostiene que la mano de obra puede comprarse y venderse lo mismo que cualquier suministro material y que le puede tratar de la misma manera.

La filosofía en que se apoyan tales tácticas es, en esencia, la siguiente: "Se fuerte" consigue que se haga el trabajo, quebrando toda resistencia y todo antagonismo. Esta manera de proceder dió muy buenos resultados en los primeros tiempos de la Revolución Industrial cuando los obreros y sus familias estaban tan cerca del hambre que las necesidades materiales a satisfacer con el trabajo (tales como el vestido, alimento, techo) tenía una importancia primordial. Sin embargo, en los últimos años, la gente ha comenzado a esperar que su trabajo les proporcione algo más que un puro castigo, por consiguiente, la política del "se fuerte" ha pasado a ser menos afectiva como instrumento de motivación, la dificultad de ser fuerte en cuanto a forma de motivación estriba en: hace caso omiso del hecho de que las personas no son máquinas pasivas y que a menudo reaccionan de manera no prevista por la dirección.

Normalmente esta manera de proceder no proporciona ningún estímulo para trabajar con más ahínco del necesario para cumplir con el mínimo indispensable para evitar el castigo, el mínimo

puede ser muy bajo en el caso de los obreros sindicalizados - que se ven ascendidos a base de su antigüedad y que cuentan - con un sindicato que les protege en el caso que se les despida. Sin embargo, cuando se trata de trabajadores de cuello almido- nado y de funcionarios, ejecutivos, este mínimo puede ser con- siderablemente más elevado, en particular si aquéllos se mues- tran afanosos por conseguir ascender.

La esencia del "se fuerte" radica en la presión, pero cuando - se somete a las personas a demasiadas presiones, se sienten - frustradas, la mayoría de nosotros respondemos bien a ciertas_ presiones, pero todos tenemos un límite, un punto crítico, dis tinto de una persona a otra pasado el cual nos sentimos frus- trados y cuando esto pasa, reaccionen en forma extraña que - tiende a reducir la efectividad de la Organización en lo refe- rente a su labor principal de obtener producción.

Los empleados para protegerse de toda presión, organizan gru- - pos y camarillas. Y es posible que los grupos ya existentes - se apiñen más estrechamente unos con otros y se señale un nue- vo fin: el de protegerse contra la presión ejercida por la - empresa, tal como hemos visto, a menudo los grupos fijan espan- tajos ó normas de rendimiento que se espera que no serán reba- sados por ningún miembro, a pesar de lo que desea la empresa.

2.- Paternalismo

Como sustituto del "se fuerte" muchos jefes de empresa - han adoptado la filosofía del "se bueno". Han buscado - levantar la moral del empleado proporcionándole buenas - condiciones de trabajo, buenos beneficios marginales, - servicios a él destinados y a menudo (aunque no siempre) salarios elevados. Esta es la filosofía del Paternalismo, se han formulado de dos maneras, ingenua y sutil.

El argumento ingenuo sostiene que, si la dirección se muestra buena, los empleados trabajarán arduamente por pura lealtad y gratitud.

El argumento más sutil hace caso omiso de la cuestión de la gratitud, sostiene que la libertad en cuestión de beneficios y unas buenas condiciones de trabajo hacen dichosos a los empleados, y que los empleados dichosos trabajan más arduamente.

Hay muy buenas razones psicológicas para creer que si la empresa espera que los empleados trabajen más arduamente en agradecimiento a beneficios recibidos, el Paternalismo falla en cuanto a lograr sus propósitos. Lo que realmente ocurre es que el Paternalismo puede engendrar rencores más bien que gratitud. - A nadie le gusta sentir que depende de otro, todo el mundo prefiere decidir por sí mismo lo que quiere y lo que desea. Dejar que otros decidan lo que nos ha de ser bueno, nos hace sentirnos infantiles y rebaja el sentimiento de nuestra propia im

portancia. La mayor parte de las personas prefieren ganarse - las cosas con su propio esfuerzo, más que vérselas brindar por manos ajenas. Las retribuciones no ganadas producto del buen corazón del patrón, se ven a menudo como ofensas al sentimiento de autoestimación del empleado.

El Paternalismo hace suyas algunas de las presunciones fundamentales del "se fuerte", se espera que los trabajadores se muestren sumisos en agradecimiento a los dones que reciben; pero el trabajo sigue siendo considerado como una especie de castigo que la gente sufre, sólo que a cambio de una retribución. Se hace muy poco esfuerzo para hacer que el trabajo en sí sea más remunerador.

A pesar que el Paternalismo hace hincapié en el carácter positivo del don concedido, encierra un rasgo negativo: "Si no haces tu labor tal como se te ha ordenado, te serán retirados todos tus dones". A medida que pasa el tiempo, la novedad de recibir "dones" gratuitos se desvanece y los trabajadores comienzan a dar por seguros tales beneficios, una vez llegan a verlo como parte de su retribución periódica, la dirección se ve obligada a proporcionarles beneficios cada vez más impresionantes. De no hacerlo así, los trabajadores se vuelven rencorosos y dejan de reconocerle algún mérito a la dirección.

Paternalismo Sutil, hoy en día raras veces se acude a la versión más ingenua del Paternalismo, a no ser por parte de las -

compañías pequeñas, sin embargo la versión más sutil del Pater-
nalismo es algo muy en boga (éxito). La dirección deja caer -
sobre los trabajadores un diluvio de salarios elevados, de be-
neficios marginales, de buenas condiciones y de todo lo demás,
con la esperanza de que tendrán una moral más elevada y que --
por lo tanto trabajarán más arduamente, todos participan en -
igual medida de estos beneficios, no hay ninguna recompensa al
buen trabajo, ni ningún estímulo para aumentar el rendimiento.

3.- Convenio Implícito

Una de las formas más corrientes de motivación puesto en
juego hoy en día (aunque a algunos Supervisores les re--
pugne tener que admitirlo) es negociar. En este modo de
proceder, la dirección alienta a los obreros para que -
rindan un volúmen "razonable" (aunque, en cuanto a sus -
condiciones, este convenio suele ser más bien materia de
"entendimiento" tácito que de un contrato explícito). En
cierto sentido, la dirección conviene en no hacer uso de
la fuerza, si los empleados aceptan por su parte, no res-
tringir indebidamente su rendimiento. La diferencia --
principal entre este modo de proceder y las dos formas -
de motivación de que ya hemos hablado es que los térmi--
nos del convenio (a saber), lo que constituye una Super-
visión razonable y lo que sea un rendimiento razonable -
en algo en que las dos partes han convenido más ó menos_
voluntariamente. Así pues, en la práctica, el nivel de_

producción y las condiciones de trabajo de los empleados no vienen determinados unilateralmente por el Supervisor sino por medio de un convenio no escrito establecido entre Supervisor y subordinado.

4.- Competencia

Es otra forma de motivación, consiste en la competencia por los aumentos en la paga y por los ascensos que se confieren a los trabajadores que se destacan por su labor. La competencia proporciona varias formas de satisfacción de necesidades, la perspectiva de ganarse un ascenso ó de conseguir un aumento de salario proporciona una meta de importancia por la que vale la pena esforzarse, y alcanzar realmente la meta significa que el empleado goza de una recompensa pecuniaria así como de un mayor prestigio social.

5.- Proporcionar oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo.

Esta quinta motivación es la más preferible, es proporcionar oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo en sí, de manera que la gente goce haciendo una buena labor. En este caso mientras mejor sea la labor que el empleado lleve a cabo, tanto más elevado será el nivel de su satisfacción. Esta manera de ver exige que la dirección haga totalmente a un la

do la presunción de que el trabajo en sí puede ser fuente de objeciones. También quita todo hincapié a la motivación económica y a la satisfacción de necesidades fuera del trabajo, claro está que el factor económico seguirá siendo de igual importancia.

Repitiendo, los empleados se sienten motivados al hacer sus mayores esfuerzos cuando gozan de oportunidades para satisfacer necesidades por medio del trabajo, obsérvese cuando difieren este modo de ver y el Paternalismo, en éste, se le da al empleado la satisfacción mediante su propio trabajo; trabajo del que goza y trabajo que ayuda a la dirección.

En este capítulo se han tratado las bases del comportamiento humano, así como la influencia que éste tiene sobre la sociedad ó sobre las organizaciones y viceversa.

Se mencionan los factores que afectan la conducta individual, los que se relacionan con las tareas u ocasiones de que se trata y las que pertenecen a las circunstancias que los rodean. De estos factores se desprenden las respuestas que pueden surgir del individuo como son: la frustración y la agresión; y las consecuencias de ésto.

Se le da un énfasis especial a la Supervisión como factor motivante, ya que consideramos que tiene una importancia relevante dentro del contexto general de la investigación.

C A P I T U L O I I I

- 3. LOS GRUPOS DE TRABAJO
 - 3.1 DEFINICION
 - 3.2 NECESIDADES DE FORMAR GRUPOS DE TRABAJO
 - 3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS
 - 3.4 CARACTERISTICAS DE LOS GRUPO
 - 3.5 ESTRUCTURA DE GRUPOS
 - 3.6 LAS RELACIONES HUMANES EN LOS GRUPOS DE TRABAJO

En el capítulo anterior se desarrollaron aspectos como el comportamiento humano, de la comunicación en la organización y de la supervisión como factor motivante en las personas.

En este tercer capítulo se estudiarán los conceptos de los grupos de trabajo, la importancia de éstos para la realización del trabajo, así como sus ventajas, desventajas y características que se presentan en la formación de éstos. También se desarrolla el tema de las relaciones humanas en los grupos de trabajo, su importancia y características; ya que son determinantes en el logro de los objetivos personales y laborales.

3.1 Definiciones

El concepto de grupo es muy importante, por lo tanto para poder estudiar a los grupos, consideramos necesario presentar algunas definiciones.

"Un grupo es cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás en forma directa" (G. C. Homans).

"Un grupo son dos ó más personas, con relaciones interdependientes y que comparten una ideología, es decir, valores, creencias y normas que regulan su conducta mutua" (Kelch).

"Un grupo es definido como una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia" -

(Reyes Jerónimo, Contreras Raúl y Olmos Esther).

Para que una serie de individuos se signifique como grupo, deben relacionarse entre sí de algún modo definido. Por lo tanto, una reunión de personas - no constituye un grupo, por ejemplo: individuos que viajan en un mismo camión aunque están reunidos, no constituyen un grupo.

Los individuos de un grupo deben tener una interacción, cara a cara y deben participar en interacciones regulares, es decir, interacciones que suponen una cierta duración.

Los individuos de un grupo tienden a actuar de manera unitaria, tienen necesidades y persiguen metas u objetivos específicos.

Los grupos tienen ciertas características comunes de las cuales se hablará más adelante.

Se dice que existen grupos primarios y secundarios, los cuales trataremos de definir a continuación.

Grupo Primario es aquel que se caracteriza por una asociación íntima, cuyos miembros se encuentran unidos unos a otros por lazos de carácter personal y emocional. Se les llama primarios, porque constituyen la base y fundamento del carácter social del hombre, en este grupo el contacto de sus miembros, es directo.

El grupo secundario generalmente, es más numeroso y los contactos entre sus

miembros son intermitentes y normalmente se llevan a cabo de manera indirecta, a través de medios gráficos y no de forma oral, las relaciones entre los miembros son frías y más formales.

Los propósitos por los cuales se forman los grupos son diversos cada uno de ellos, el formarlos para ejecutar una tarea en forma más eficiente al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos, esto es lo que llamamos un grupo de trabajo.

Dentro de los grupos de trabajo podemos encontrar los Grupos Formales e Informales, los cuales veremos más adelante.

3.2 Necesidad de Formar Grupos de Trabajo

En México como un país en vías de desarrollo industrial debe de cobrar un papel muy importante cualquier estudio ó trabajo que se haga sobre el aspecto industrial, los trabajos pueden ser muy variados dependiendo del área que se quiera analizar, así por ejemplo, puede haber estudios específicos de producción, financieros, etc. Este trabajo tiene como área específica el aspecto humano referido a los Grupos de Trabajo, que estando bien formados son de mucha validez e importancia para la eficaz operación y armonía en una Empresa.

Los Grupos es una formación social organizada, compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí, que cuentan con metas y necesidades comunes.

Desde el principio de la historia, los seres humanos han sentido la tenden-

cia a agruparse. Psicólogos y Sociólogos nos dicen que estas agrupaciones, ó el deseo de asociación en grupo, es la más esencial necesidad social. La necesidad de formar grupos se comprenderá fácilmente si pensamos que en esta vida todo se hace por medio de la unión, de la cooperación mutua y sobre todo por medio de grupos.

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y conservación de la especie, los elementos que favorecen al desarrollo contínuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad.

Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hace interdependientes, esto significa que un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido.

Para satisfacer sus necesidades, los grupos utilizan ciertos recursos, entre los cuales se puede mencionar los conocimientos y las habilidades de sus miembros y los recursos materiales a su disposición.

Estas características son aplicables a todos los grupos sociales sean de trabajo, religiosos, deportivos ó culturales.

Cualquier grupo se ha originado en la sociedad en un punto del tiempo, y una serie particular de condiciones determinaron su formación.

¿ Cómo ocurre que cierto conjunto de individuos lleguen a constituir un --

grupo ?. Al parecer tiene poco en común las razones para formar una familia, un comité, una pandilla de adolescentes, una sociedad comercial, una iglesia, etc.

No obstante se puede identificar tres tipos diferentes de circunstancias que dan nacimiento a los grupos.

- a). Una ó varias personas pueden crear deliberadamente un grupo para lograr algún objetivo.
- b). Un grupo puede formarse espontáneamente debido a la gente que viene a participar en él.
- c). Un conjunto de individuos puede volverse grupo porque otra gente los trata de un modo homogéneo.

Formación deliberada.- Condición fundamental para crear deliberadamente un grupo es que una ó varias personas juzguen que la reunión de ciertos individuos puede lograr algún propósito (ó hacerlo a un buen nivel de eficiencia), no posible de otra manera, y así disminuir la alta tasa de quiebras existentes entre empresas comerciales.

Los propósitos considerados por los fundadores de grupos son diversos, pero se les puede clasificar en algunos apartados generales que sirven para designar ciertos tipos de grupos:

1. Grupos de Trabajo. Se forman éstos para ejecutar alguna tarea de manera más eficiente al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos. Por ejemplo manufacturar un pro-

ducto, una expedición formada para explorar la Antártida, escalar ó analizar el Monte Everest.

2. Grupos para Resolver Problemas. El propósito fundamental de muchos grupos, tales como equipos de investigación, comisiones, fuerzas para llevar a cabo tareas y ciertos tipos de comités es resolver problemas. La base racional para formar esos grupos es creer que así se logrará con mayor eficiencia una solución, se eliminará antes - por otra mejor, ó se adoptará con mayor rapidez si un conjunto de - personas trabajan unidas en el problema que no se asigna a un solo individuo ó a varios que trabajan en forma independiente. Sin embargo la experiencia diaria hace ver claramente que tal imposición racional no siempre sirve de base a la formación de grupos para resolver problemas, se crean porque ningún individuo desea asumir la responsabilidad.
3. Grupos de Acción Social. El deseo de influir sobre el curso de los acontecimientos sociales, combinados con la comprensión de que los individuos actúan rara vez ejercen gran influencia, frecuentemente ocasiona el crear estos grupos. Por ejemplo la vida política, partidos, comités de ciudadanos, asociaciones, organizaciones de veteranos, grupos de derechos civiles, etc.
4. Grupos Mediadores. En una sociedad compleja se crean muchos grupos con el propósito de coordinar las actividades de otros grupos, distribuir recursos entre ellos ó reconciliar intereses antagónicos. A menudo, tales grupos se componen de representantes de otros gru-

pos afectados por las decisiones de los primeros. Por ejemplo consejos de coordinación como consejos de agencias sociales, comités burocráticos interdepartamentales, juntas de arbitraje, comité de las Naciones Unidas y de la Suprema Corte.

5. Grupos Legislativos. Gran parte de nuestra conducta está gobernada por reglas, regulaciones, leyes ó políticas impuestas por decisiones de grupos cuyo propósito fundamental es formular tales legislaciones. Por ejemplo, las Juntas Gubernamentales Legislativas llegan a decisiones que se convierten en parte de la Ley.

6. Grupos de Clientes. Miles de grupos se reúnen con el propósito de mejorar de alguna forma a los miembros de esos grupos que pueden buscar ayuda para su alcoholismo, su afición a las drogas, la obesidad, las enfermedades mentales, la delincuencia, un deficiente rendimiento universitario ó alguna incapacidad. Pueden buscar gufa para enfrentarse a situaciones difíciles relacionadas con la elección de una carrera, el nacimiento de un niño, la jubilación, la crianza de un niño cuando falta un miembro del matrimonio. Pueden desear aumentar su sensibilidad a las relaciones humanas, mejorar su habilidad como líderes, aprender cómo ganar amigos ó influir sobre la gente.

El que una agencia social forme grupos de este tipo se basa en la suposición de que ejecutar tales servicios es más efectivo ó eficiente si se trata a los clientes como grupo y no como individuo.

Muchos grupos surgen porque la gente espera obtener satisfacción de asociarse a ellos, y no porque alguien los establezca deliberadamente para lograr otro objetivo. Grupos como camarillas de amigos, reuniones informales dentro de una organización formal, clubes sociales y pandillas juveniles, a menudo tienen este origen. Su formación se base en elecciones interpersonales voluntarias, procesos de consentimiento mutuo determinan la composición del grupo.

A menudo tales grupos son por completo informales, con límites cambiables y pocas metas ó tareas explícitas, la condición fundamental en la formación espontánea de un grupo dado es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse, tienden a componerse de individuos que residen uno cerca del otro, trabajan en proximidad geográfica ó los reúnen otras actividades de la vida diaria. Los esposos probablemente residieron a pocas calles uno del otro ó asistieron a la misma escuela, las pandillas juveniles se componen en gran parte, de muchachos de la misma vecindad. La formación espontánea de un grupo en un conjunto particular de conocidos implica desarrollar entre ellos atracciones interpersonales, es de esperarse que la composición de tales grupos dependa de condiciones que determinan tales atracciones.

Designación Externa

En algunos grupos se deriva el ímpetu original para su formación, de que ciertas gentes están tratadas por otras de modo homogéneo, y no por el deseo de lograr un objetivo ó por la necesidad de quienes se hacen miembros. Desde luego, la forma de clasificar una población es muy variada, puede di-

vidirse a la gente en categorías por el color de su piel, del cabello ó de los ojos, así como por su edad, su sexo, talla, peso, habilidad lugar de nacimiento, lenguaje, educación, religión y muchos otros atributos. En ciertas condiciones, que por desgracia no se entienden bien, uno ó más de esos rasgos personales se vuelven socialmente importantes, y se reúnen a los individuos que los presentan en categorías perceptuales ó cognocitivas como las de los adolescentes, viejos, mujeres, inválidos, pobles, artistas, negros, judíos ó gente que hable un lenguaje distinto.

Otros se conducen en relación a las personas así divididas según su inclusión en la categoría. La segregación perceptual ó cognocitiva produce la segregación conductual. Los miembros de una categoría socialmente definida descubren que se espera de ellos cierta forma de conducta y que se les dan ó niegan ciertas oportunidades simplemente a causa de su membresía en una categoría. La independencia entre miembros se desarrolla porque la sociedad les da un destino común.

Aunque está claro que a menudo los grupos se forman debido a este tipo de designación externa, sólo en líneas generales se entiende la naturaleza de los procesos indicados y las condiciones que los generan.

3.3 Ventajas de Formas Grupos de Trabajo

Dentro del trabajo los individuos se incorporan a unos grupos y no a otros, debido a ciertas razones ó ventajas que encuentran en ellos. Estas ventajas pueden ser:

1. Satisfacción que se Obtiene de Algunas Actividades. La mayoría de

las personas alcanzan metas más altas cuando trabajan en grupo que cuando lo hacen individualmente. Por otro lado, al unirse a un grupo cuyos miembros persiguen los mismos fines, se puede encontrar un escape creativo.

2. Sentimientos de Seguridad. Generalmente se experimenta un sentimiento de seguridad fundamentado en la cantidad de personas que respaldan al individuo, es decir, que los individuos se protegen mejor cuando actúan en grupo que cuando lo hacen individualmente.
3. Prestigio Social. Al incorporarse a un grupo cuyos miembros tienen intereses similares, una persona puede mejorar su posición social.- Algunas veces, un individuo se une a un grupo aunque de antemano sepa que no comparte sus fines, pero lo hace para adquirir el prestigio que le otorga su incorporación y poder comentar que pertenece al grupo X.
4. Propósito Comercial. La incorporación a Organizaciones permite a los individuos establecer contactos que tienen probabilidad de convertirse en contactos comerciales. La incorporación a los grupos de trabajo con propósitos comerciales es posible que resulta preferible a conseguir contactos profesionales directamente con el individuo que les interesa.

Desventajas de Formar Grupos de Trabajo

Quizás las actividades más importantes, agradables y valiosas que realiza-

mos se desarrollan dentro de grupos de trabajo, sin embargo, la incorporación a este tipo de grupo puede traer desventajas. Por ejemplo:

- Los grupos de trabajo son algunas veces muy lentos para tomar decisiones y llevar a cabo los proyectos, además muchas de las buenas ideas propuestas no se realizan debido a que, los comités que deben cumplirlas no logran coordinar sus actividades; esto origina que los miembros que hicieron la proposición se sienten frustrados y todos los integrantes del grupo pierden los beneficios que hubieran podido obtener de la buena idea.
- Algunas veces los miembros pierden demasiado tiempo en discutir problemas menores, por lo que, posteriormente toman decisiones importantes en forma apresurada. Cuando el grupo realiza al mismo tiempo labores sociales y de trabajo, algunos miembros se interesan tanto por las actividades sociales, que retrasan las de trabajo.
- Algunos individuos prefieren aceptar sugerencias cuestionables para conservar la paz dentro del grupo, con lo que el trabajo del grupo pasa a un segundo plano por no herir los sentimientos de alguna persona.
- Puede estimular tanto a ciertos individuos que terminan por dedicarse sólo a la actividad de su grupo, olvidando los otros intereses al pertenecer al grupo.
- Un individuo también puede volverse fastidioso dentro de un grupo -

si se aprovecha de su incorporación para expresar siempre sus propias ideas, es decir, considera al grupo como una audiencia cautiva a través de la cual trata de obtener reconocimiento.

3.4 Características de Un Grupo de Trabajo

Un grupo de trabajo tiene ciertas características que lo distinguen de un grupo formado con otro objetivo. Algunas de las características más importantes de los grupos de trabajo son las siguientes:

- **Objetivo Común y Tareas Aceptadas.** Un grupo de trabajo dedica mucho tiempo en clarificar los objetivos comunes para que los miembros los acepten y se comprometan en su consecución. El compromiso hacia el logro de los objetivos comunes permite que los Directivos y Supervisores puedan manejar de una manera más adecuada las ansiedades, temores y presiones del grupo.
- **Número Reducido de Participantes.** El grupo debe estar constituido por un pequeño número de participantes porque podría tener una estructura muy compleja en caso contrario y puede dificultar la consecución de los objetivos. A medida que aumenta el tamaño del grupo disminuye la cantidad de tiempo de que dispone cada miembro para tomar parte en las actividades grupales y expresar sus opiniones, además muchos miembros inhiben sus impulsos de participación.
- **Organización.** La organización del grupo es variable según el contexto de sus objetivos y tareas por desarrollar, los cuales determinan

nan la distribución del trabajo a través de las funciones que los miembros intercambian con facilidad, el ejercicio de la autoridad con el liderazgo y el soporte administrativo. Todo esto determina la estructura de un grupo, la cual veremos más adelante.

- **Unidad y Totalidad.** Un grupo de trabajo como todos los grupos humanos, constituye una entidad con personalidad distinta a la de cada uno de los miembros que lo integran. Al mismo tiempo es una organización social unida e irrepetible, los miembros disponen de capacidad individual suficiente para contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes, y en forma equilibrada al esfuerzo grupal. Las características de unidad y totalidad provocan crisis en el grupo, dándose el caso de que la separación de uno de los miembros del grupo provoca la disolución de éste.
- **Compromiso Personal.** A partir del objetivo común y de la aceptación de las tareas a realizar, se genera en los integrantes del grupo, un compromiso personal que es la disposición física y emocional para crear y mantener el espíritu del grupo. Likert afirma que mediante el compromiso "los individuos se sienten atraídos al grupo y son leales a sus miembros, incluso al líder". La verdadera participación en el proceso de toma de decisiones puede promover la involucración y el compromiso.
- **Límites y Disciplina.** Un grupo de trabajo requiere de la atención y el tiempo de sus miembros, cada individuo tiene que renunciar en

función de las actividades y de la interacción personal del grupo a una parte de su autonomía y de su interés personal. Se supone que los miembros son capaces de superar el inevitable conflicto entre los intereses individuales y grupales, mediante la aceptación de límites y un sentido de disciplina.

- Presencia de un Vínculo Interpersonal. El grupo es un conjunto de vínculos vivos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que se encuentran ligadas por una conciencia de pertenencia y por cierta cultura común.

En los grupo se promueve la inducción y el control, pero se promueve mayormente que las personas lleguen a la fase de aceptación como respuesta a alguna de las necesidades socioafectivas. Los vínculos interpersonales se dan por la combinación de relaciones formales adecuadas a la tarea y las relaciones informales implícitas en un clima de respeto y confianza.

- Convergencia de Esfuerzos. En el grupo la acción es diversa pero complementaria lo que permite que dicha acción sea mejor. Es muy importante la convergencia de esfuerzos y trabajos personales para la realización de una tarea única, los efectos de la convergencia de esfuerzos pueden ser mejor apreciados en el proceso de toma de decisiones.

- Aprovechamiento del Conflicto. El conflicto es inevitable en los grupos de trabajo. En muchas Instituciones puede observarse una

tendencia a evadir, negar ó manejar el conflicto subrayando el dominio sobre el Subordinado, lo que se debe modificar en el grupo de trabajo para dar paso a la negociación como vías de resolución a los conflictos interpersonales.

En la negociación se acepta el desacuerdo, se analizan cuidadosamente las razones y el grupo busca resolver el desacuerdo más que dominar al disidente. Las actividades, comportamientos y relaciones no se congelarán si los miembros son capaces de confrontar sus conflictos en forma positiva.

- Conciencia de la Situación Interna. El grupo capaz de autoridigirse y consciente de lo que pasa en el nivel socioafectivo define sus reglas y la manera de revisarlas. En un clima de confianza y solidaridad los participantes sienten libertad para revisar los resultados de la tarea, la funcionalidad de los procedimientos y la formación en el equipo de una conciencia de su situación interna, sobre todo de su nivel de madurez. Bajo estas condiciones resulta más fácil, para el líder formal, asignar nuevas responsabilidades al grupo de trabajo y delegar su autoridad en alguno de los miembros.

3.5 Estructura de Grupos

Al hablar de las características de los grupos mencionamos la estructura de ellos.

Estructura de grupo es el nombre del patrón relativamente estable de rela--

ciones entre los miembros del grupo. Entre las estructuras más conocidas se encuentran las siguientes:

- Estructura Sociométrica. Es aquella que está constituida por el patrón de gustos y disgustos de un grupo. También es conocida como estructura de amistad, cubre las formas más importantes de sentimientos interpersonales (aprecio, indiferencia y rechazo).

La amistad es un patrón importante en lo relativo a la productividad y a la circulación de información, aunque no implica necesariamente eficiencia en el grupo. La amistad íntima entre los miembros de un grupo puede provocar la pérdida de tiempo en conversaciones y otras actividades no relacionadas con la actividad del grupo, pero facilita la comunicación entre los miembros.

Las relaciones de amistad pueden dividir al grupo en subgrupos, aislar a alguno de sus miembros ó convertir a alguno en centro de atención.

- Estructura de Poder. Se refiere a la distribución de autoridad y de la influencia dentro de un grupo. Una de las bases más importantes para poder influir en el grupo es el poder de recompensar ó poder reforzar. Otra fuente de poder es la habilidad y los conocimientos de la persona.

El poder determina el status de un miembro, su fuerza estimada y su prestigio. La persona que se sitúa en una posición de mucho poder en el grupo, disfruta de muchas ventajas, por otro lado está más comprometido en la tarea del grupo y recibe la mayor parte de las

recompensas sociales. En general los sujetos con mucho poder en un grupo están más satisfechos que los demás miembros.

- Estructura de Comunicación. Se refiere a la red de canales de comunicación entre los miembros de un grupo. La cantidad, capacidad y distribución de los canales de comunicación afecta el funcionamiento del grupo, especialmente en la solución de trabajo, en la distribución de información y en el desarrollo de las vías organizadas de trabajo.

La imposición de algunas formas de estructura de comunicación en el grupo aumenta su calidad formal organizada y sus probabilidades de ser eficiente. Aunque la organización y la estructura generalmente acrecientan la eficiencia del grupo, los grupos superorganizados pueden sufrir una falta de flexibilidad en la manipulación de situaciones nuevas que requieren de un planteamiento rápido.

- Estructura de Roles. También es llamada de trabajo y es el patrón de tareas y responsabilidades. En los grupos informales (relativamente faltos de estructura) la estructura está relacionada con la diferenciación de roles entre los miembros del grupo en función de la realización de los objetivos del grupo, y los de trabajo altamente organizados la estructura del grupo está relacionada con el problema de la especialización de tareas.

La especialización de tareas puede aumentar la eficiencia del trabajo del grupo hasta cierto punto, pero existe el peligro de que la superespecialización despoje al individuo de la satisfacción de ver

la tarea terminarse.

3.6 Relaciones Humanas en los Grupos de Trabajo

Para que una Organización cumpla con sus objetivos anteriormente establecidos, es necesario la interacción de todos los miembros que la componen, ya que el nivel de coordinación que existe en las diferentes áreas para la realización del trabajo será el nivel de eficiencia que resulte al ejercicio del mismo trabajo.

Cuando el trabajo es realizado colectivamente se destaca la importancia de las relaciones entre las personas, por esto la comunicación, la colaboración y demás formas de relaciones entre las personas deben ser adecuadas para facilitar las funciones de los grupos de trabajo en beneficio para el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

El establecimiento de relaciones interpersonales no deben quedar en un solo deseo, sino que además deben ser un esfuerzo continuo de convivencia para el trabajo en grupo. Los miembros que trabajan en grupo tienden a modificar su comportamiento a partir de la influencia de quienes los rodean, en ocasiones las personas se dejan influir pues esto le permite satisfacer ciertas necesidades, pero en otras las personas se comportan de una forma en la que se le denomina "resistencia al cambio".

Grupos Formales e Informales

Existen varias formas por las cuales se constituyen los grupos dentro de la Organización, estas son:

a). Grupos Formales

Estos se forman a través de las relaciones formales en las que se establecen las condiciones que permiten alcanzar las metas comunes, es decir, asignando al personal a una función, presentándolos con sus compañeros, a su jefe inmediato y a sus subordinados.

b). Grupos Informales

Al mismo tiempo en que se establecen las relaciones formales, surgen las llamadas relaciones informales que no se establecen de igual manera que las anteriores, es decir, en forma deliberada. Estos grupos se forman a través de las relaciones informales que surgen por afinidad de criterios entre los miembros del grupo, por tener una misma educación profesional, interpretación de los sucesos en forma común y convivencia fuera del ambiente del trabajo.

Etapas de Socialización en los Grupos de Trabajo

Para lograr los objetivos comunes los miembros de una Organización consideran que se pueden alcanzar a través de las relaciones humanas, es decir, buscar la manera de vincularse con los diferentes grupos existentes en la Empresa. Para lograr esto los miembros pasan por tres etapas diferentes de socialización, por las que el grupo responderá, ya sea para facilitar ó dificultar estas etapas, las cuales son:

- Etapa de Inclusión. En esta etapa los individuos tienen la experiencia de pasar de su soledad ó aislamiento a un bloque más amplio. Dentro de esta etapa los integrantes comprueban que tienen que re--

resolver problemas comunes.

- **Etapas de Control.** Esta fase se caracteriza por la capacidad que posee el individuo para influir en la conducta de los demás integrantes; esto se debe a que el individuo intenta controlar los medios con que cuentan los demás para asegurar la permanencia en el grupo.

- **Etapas de Aceptación.** Aquí se empieza a consolidar la unidad entre el individuo y el grupo, existe una identificación más profunda, por lo que resulta una vinculación efectiva y permanente de las relaciones interpersonales en el grupo.

Cuando un grupo ha superado las dos primeras etapas, en esta tercera el grupo busca una relación más profunda y depende de la aceptación emocional que existe entre los integrantes del grupo; ya que cuando aparecen las crisis los miembros del grupo tienden a estrechar sus relaciones que les ayuda a resolver los problemas.

La Comunicación en los Grupos de Trabajo

De acuerdo con la definición de grupo que anteriormente se propuso, el cual se dijo que era una formación social organizada de personas que persiguen satisfacer necesidades y lograr metas comunes, la comunicación se presenta como un medio inherente en la misma formación del grupo. Para identificar la profundidad de la comunicación en los grupos, es necesario tomar en cuenta la situación del mismo.

La comunicación tiene dos direcciones, la primera, es la denominada Intra--

personal que se define como: Comunicarse consigo mismo. La segunda es la llamada Interpersonal, en esta se vincula a dos personas, Grupal si es en relación a todo un grupo. La dirección de la comunicación se refleja en las etapas de Socialización en un Grupo.

En cuanto a la profundidad de la comunicación, que también afecta la vida socioafectiva del grupo el cual se determina en varios niveles, los cuales son los siguientes:

- Nivel Neutro. En este nivel se determinan relaciones secundarias, donde la profesión y el rol son más importantes que la misma persona.
- Nivel Exterior de la Persona. Aquí no hay riesgos para los individuos, ya que las relaciones giran sobre conversaciones acerca de política, tiempo, anecdotiasco, etc.
- Nivel Interior de la Persona. La comunicación afecta aspectos importantes de las personas, pues las conversaciones son sobre experiencias en el trabajo, intereses profesionales y relaciones con sus amistades.
- Nivel de Intimidad. En este nivel la comunicación es referente, en esencia a las vivencias, por los que las conversaciones son acerca de emociones, valores, afectos, sentimientos y actitudes ante la vida.

La dirección y el nivel de profundidad de la comunicación son factores que nos ayudan a comprender las etapas de socialización de los grupos, ya que - si existe una adecuada comunicación en el grupo se da por hecho que llegó a la fase de aceptación y que superó las dos anteriores.

Conflictos Interpersonales

En los grupos de trabajo los conflictos interpersonales son inevitables, - pues al existir diferencias en las actitudes y comportamientos, relaciones, además que las metas son contrarias entre los individuos del grupo.

El conflicto se define como los desacuerdos que tienen los integrantes de - un grupo sobre cuestiones sustanciales, tales como: estructura, política, - prácticas organizacionales y diferencias más emocionales que las anteriores que surgen entre seres interdependientes.

Manejar adecuadamente el conflicto pueden resultar cosas positivas como -- son:

- Renovar energías que se requieren para la realización de nuevas tareas.
- Aumentar la capacidad de las personas que tienen para innovar a través de los puntos de vista de los demás.
- Otras de las cosas positivas, es que las personas tomen conciencia de su propia identidad y problemas.

Por el contrario, si el conflicto no es manejado adecuadamente, se tendrá como consecuencia:

- Caer en la desconfianza y eliminar a los miembros que cuenten con menos recursos para el enfrentamiento.
- Hacer creer a los individuos en cosas fuera de la realidad.
- Hacer rígido el propio sistema social que los rodea.
- Debilitar a los miembros del grupo.

La capacidad que se tenga para resolver los conflictos interpersonales en forma constructiva, es un factor importante para que un grupo sea compatible en su orden social con la justicia individual. De acuerdo a la magnitud de los problemas será la estrategia a utilizar para resolverlos, de lo contrario, sólo provocará tensiones entre los miembros del grupo de trabajo.

En este Capítulo se desarrollaron aspectos que nos conceptuaron lo que son los grupos de trabajo, su importancia, características, ventajas y desventajas de formar los grupos, así como, la relevancia que tienen las relaciones humanas que existen entre los miembros que integran un grupo para el logro de los objetivos personales y laborales.

En el siguiente Capítulo se describirán aspectos que integran al Departamento de Cobranzas de BANCOMER, S.A., como son sus antecedentes, funciones, políticas y organización.

C A P I T U L O I V

4. DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE BANCOMER, S.N.C.

4.1 ANTECEDENTES

4.2 OBJETIVO

4.3 POLITICAS

4.4 ORGANIZACION

4.5 FUNCIONES

4.1 Antecedentes

Hace cincuenta y tres años que el Banco de Comercio, S.A., hoy Bancomer, - abrió sus puertas al público de México. Pequeña oficina bancaria que con-
taba apenas con un puñado de empleados que no llegaban a veinte, incluyen-
do a su Gerente y en un local rentado, el capital inicial fue de quinien--
tos mil pesos, hoy verdadero gigante en las finanzas de México y varias -
partes del mundo, cuenta con decenas de miles de empleados y funcionarios__
y propietario de un sin número de empresas perfectamente organizadas y al-
tamente productivas.

La organización del Banco de Comercio, S.A., en sus comienzos fue de tipo__
estrictamente lineal, no sólo por la limitación numérica de sus componen--
tes, sino porque la orientación de las políticas y las decisiones depen --
dfan de sus fundadores.

Su primer acierto, afiliar a su oficina central en la capital a pequeños -
bancos de ciudades del interior de la República, que años después los con-
virtió en Banco de Comercio seguido del nombre de la localidad donde opera__
ban. En esta misma época, estableció corresponsalías con diferentes ban--
cos fuera de la República y en 1955 abrió su primera oficina en el extran-
jero en la ciudad norteamericana de Nueva York.

En 1956 adquiere una pequeña financiera, la incorpora al Sistema Bancos de
Comercio y cambia su razón social por la de Financiera Bancomer. En el -
mismo año se funda Hipotecaria Bancomer, Inmobiliaria Bancomer y con la -
adquisición de la empresa Seguros de México que con el tiempo se convirti-

rfa en Aseguradora Bancomer, el Sistema amplía considerablemente sus actividades.

El Sistema sigue creciendo, varios años después se automatizaron los servicios comenzando por el básico, el de cheques siguiéndole todos los demás. En ese entonces, a fines de la década de los sesentas, un eslogan se hizo famoso y en boca de todos cuando de servicios bancarios se hablaba: "Un banco con ideas modernas".

En 1970 se creó la tarjeta de crédito Bancomer, abren el Centro de Capacitación para su personal, único en su género en aquel entonces.

Entre 1970 y 1973, abren nuevas oficinas en el extranjero, extendiéndose además de Estados Unidos y América del Sur, en Europa y Asia. Hoy en día podríamos decir que en todo el mundo tiene oficinas y representaciones.

En 1974 cambia su Sistema de Organización de Dirección, por un Comité Directivo que garantiza la solución de problemas que podrían presentarse por renuncia, incapacidad ó muerte de un Director único.

Inmediatamente después se crean Arrendadora Bancomer y Casa de Bolsa Banco mer, abre el Sistema de Crédito a los sectores más necesitados, agricultores, ganaderos y pequeños comerciantes; y concede créditos para viviendas de interés social en importantísimos montos. Ya para entonces ha adquirido por compra de acciones, en muchos casos mayoritarias, en hoteles, restaurantes, comercios, industrias, etc.

Entre los años 1978 y 1979 ofrece a todo público la oportunidad de convertirse en accionistas de Bancomer y coloca así un millón setecientos mil acciones, democratizando de esta manera su capital.

Construye recientemente en la Cd. de México, el Centro Bancomer, desde donde controla sus principales operaciones y que es modelo, a nivel mundial, de centros bancarios.

Su personal, altamente capacitado en su gran mayoría, ha sido factor importante en su exitoso desarrollo. El personal del Sistema creció de 4,500 en 1954 a 21,500 en 1976; y en la actualidad la planta de personal llega casi a 30,000 empleados y funcionarios, cuyo desarrollo integral supone todo un plan de capacitación, se espera que para 1985 ó 1986 la capacitación cubra el cien por ciento del personal.

Sin duda, su Director General de muchos años atrás, hasta la nacionalización ó estatización de la Banca en México, Don Manuel Espinoza Iglesias ha sido quien más ha contribuido al increíble desarrollo de este modelo de Institución. La visión del Sr. W. Jenkins propición que el mencionado Manuel Espinoza fuera la batuta que dirigiera a su desaparición física, lo que después ha sido la colosal organización Bancomer. Es de desearse que ahora, en manos del Estado continúe también el desarrollo de esta ejemplar Empresa.

Los impuestos que se desprenden del servicio bancario al servicio de la economía, crecieron de cinco millones en 1954 a mil setecientos millones

en 1976, causados directamente y retenidos a la Clientela y al Personal.

Dentro del desarrollo del Banco, un factor importante ha sido que las utilidades se reinvirtieron constantemente y se atrajo capital fresco. La Empresa creció con reinversiones y nuevas aportaciones de capital, lo que hasta hoy lo siguen manteniendo como uno de los principales centros bancarios.

4.2 Objetivos (ver punto 4.5)

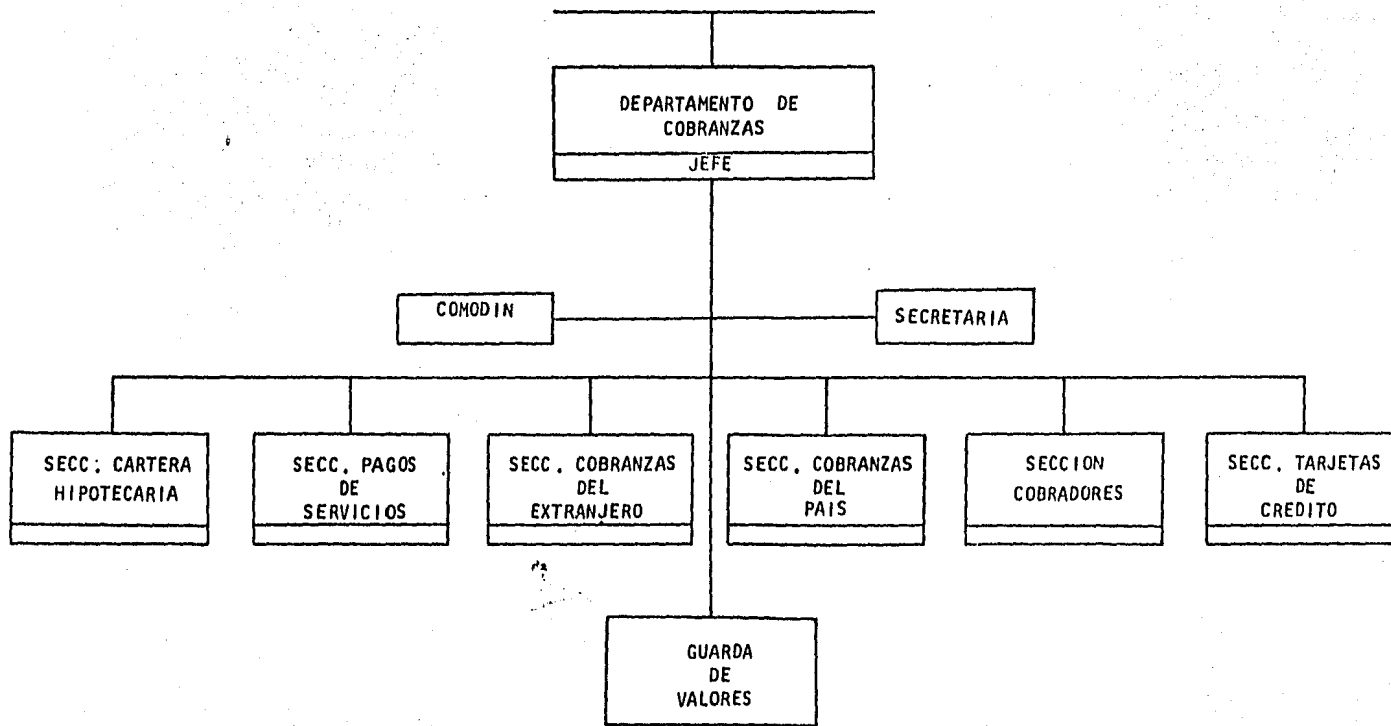
4.3 Políticas Referentes al Departamento

- La Cobranza en moneda extranjera se realizará de acuerdo a la paridad del dólar.
- Se dará servicio de Pago de Servicios, sólo a clientes ó Instituciones Gubernamentales que tengan Cuentas de Cheques.
- Los Documentos que se cobrarán, no tendrán un vencimiento mayor de 180 días.
- Los Cobradores sólo podrán cobrar en efectivo cantidades no mayores de \$ 100,000.00. (En la actualidad, flexible).
- Los Cuentahabientes tienen que mantener un promedio de fondos, a fin de que se pueda proporcionar el servicio de pago de renta, luz, predio, teléfono, etc.

- Las Letras ó Cheques, deberán venir debidamente protegidos.
- Los Cheques deberán ser endosados en favor de la Institución.
- La Cobranza deberá realizarse a través de nuestros Cobradores que se identificarán plenamente.
- Las Oficinas Metropolitanas ó Centros Regionales deberán consultar previamente, para el pago que hagan nuestros Clientes sin presentación del estado de cuenta (ya sea de tarjeta de crédito, como de pago de hipoteca).
- El pago de la cancelación de hipoteca sólo se hará a través de determinadas Oficinas Metropolitanas ó Centros Regionales.
- Las consultas de pago de hipoteca causarán pago de honorarios de acuerdo al saldo insoluto.
- Los estados de adeudos serán estrictamente confidenciales.

DIVISION OPERATIVA DE CARTERA Y COBRANZAS

SUBDIRECCION



BANCOMER
ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

4.5 Funciones

Sección Cobradores.

Objetivo. Controlar y dar aviso oportuno de cobro por medio de correo, teléfono, telegrama ó presentación física del documento, a los girados de los mismos, con el fin de lograr la recuperación oportuna del importe de los documentos que nos son cedidos.

Funciones. Dar aviso oportuno de cobro a los girados de documentos para el pago de los mismos.

- Rotular los avisos de cobro por correo.
- Zonificar los documentos por Sucursales para su envío.
- Control y guarda de los avisos de cobro de los documentos por vencer.

- Supervisar el vencimiento de los avisos para su envío oportuno a los girados.

- Revisar periódicamente el equipo de trabajo de los cobradores.
- Recepción de documentos no cobrados y distribución a sus respectivos Departamentos.

- Elaborar estadística mensual de documentos recibidos para su cobro, documentos cobrados y documentos devueltos para fines de información.

Sección Pago de Servicios.

Objetivo. Realizar convenios con Empresas Particulares y Gubernamentales, para que por medio del banco sus clientes paguen sus adeudos (agua, pre--dial, rentas, etc.) este servicio es para clientes que tengan cuentas de cheques.

Funciones. Operar las recaudaciones de las Sucursales en el pago de impuestos.

- Pago Sistematizado por medio de terminales.

Sección Cobranzas del Extranjero

Objetivo. Tramitar los documentos recibidos (divisas extranjeras) de - terceros para su aceptación y cobro oportuno.

Funciones. Recibir y registrar las diversas divisas que las Empresas y - Cuentahabientes proporcionan al banco por medio de sus oficinas en el área Metropolitana y en los Centros Regionales.

- Informar y tramitar la cobranza extranjera para lograr su cobro.
- Contabilizar y liquidar las cobranzas que han sido saldadas.
- Archivar las cobranzas y los documentos cobrables y cobrados.

Sección Cobranzas del País

Objetivo. Contabilizar, registrar, tramitar y controlar todas las opera--ciones de cobro ó aceptación de los documentos recibidos a través de las -

Oficinas Metropolitanas y Centros Regionales, previamente endosados para su cobro.

Para lograr este objetivo existen:

- dimensiones (nómina, número de personal, número de operaciones, monto de las mismas y utilidades.).
- políticas (las condiciones de cobro).
- naturaleza y alcances (el jefe reporta al Subdirector hacia donde llega).

Funciones. Dar aviso oportuno de cobro a los girados de documentos para el cobro de los mismos.

- Control y guarda de los avisos de cobro de los documentos por vencer.
- Controlar el envío de documentos a Sucursales.
- Recepción de documentos liquidados por contrarecibo y canje de los mismos.
- Presentar físicamente documentos para su cobro.
- Supervisar el vencimiento de los avisos para su envío oportunamente a los girados.
- Elaborar estadística mensual de documentos recibidos para su cobro, documentos cobrados y documentos devueltos para fines de información.

Sección Recepción Tarjeta de Crédito

Objetivo. Recibir pagarés por compras de los clientes y pagos efectuados por los mismos.

Funciones. Recibir de Centros Regionales sus movimientos para después enviarlos al área de captura.

- Controlar y verificar que dichos movimientos sean ó estén bien elaborados.
- Recibir, controlar y enviar a la Unidad de C.P.D. los diskette que envían los Centros Regionales.
- Elaborar fichas contables tanto del área Metropolitana como de Centros Regionales.

Sección Recepción Hipotecaria

Objetivo. Recibir, registrar y controlar las operaciones referentes a créditos hipotecarios.

Funciones. Comprobar que la documentación de nuevos créditos hipotecarios y pago de amortizaciones se encuentren completos y correctamente documentados.

- Controlar y registrar los documentos que forman las nuevas operaciones de créditos hipotecarios.
- Actualizar los saldos generados por el pago de créditos hipotecarios.

C A P I T U L O V

5. INVESTIGACION DE CAMPO

5.1 HIPOTESIS

5.2 METODOLOGIA

5.3 PRESENTACION DE CUESTIONARIOS

5.4 RECOPIACION DE DATOS, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

5.1 Hipótesis

Las buenas relaciones humanas entre los miembros que integran grupos de trabajo en cualquier tipo de Organización, deben de ser determinantes - para el logro de nuevas y mejores perspectivas personales y laborales.

5.2 Metodología

1. Investigación Documental. Esta se lleva a cabo con el fin de elaborar un modelo conceptual sobre los siguientes aspectos (que comprenden -- los tres primeros capítulos de este trabajo):
 - a). Administración General
 - b). Administración de Recursos Humanos
 - c). El Comportamiento y las Relaciones Humanas
 - d). Grupos de Trabajo

2. Investigación Documental Directa en Bancomer, S.N.C. Esto con el fin - de conocer aspectos internos referentes a:
 - a). Antecedentes
 - b). Objetivos
 - c). Políticas
 - d). Organización
 - e). funciones

Asimismo se realizaron entrevistas con las personas encargadas del De--

partamento, objetivo del estudio, para obtener la autorización correspondiente.

3. Definición de la Hipótesis.
4. Determinación del Universo. La Investigación de Campo se llevó a cabo en el Departamento de Cobranzas de Bancomer, S.N.C.
5. Diseño de la Herramienta ó Instrumento de Recolección de la Información. Para llevar a cabo la recolección de datos se seleccionó como herramienta el cuestionario, mismo que se determinó aplicarlo a dos niveles:
 - a). Personas que integran los grupos de trabajo
 - b). supervisores de los grupos de trabajo

El cuestionario se diseñó tomando como base el marco teórico de este trabajo, que comprende los tres primeros capítulos. Además está integrado por preguntas abiertas y preguntas de elección forzosa que permitieron llevar a cabo el análisis de manera más objetiva.

6. Recopilación de Datos. Antes de aplicar los cuestionarios se aplicó un cuestionario piloto, para detectar si cumplía con los objetivos para los cuales fueron diseñados. El cuestionario piloto estuvo dirigido hacia personas que trabajan en grupo con características similares a las de los grupos, a los cuales se dirigió la investigación y poder así determinar la utilidad de la información obtenida. Una vez realizado esto se estuvo en posibilidad de realizar las modificaciones pertinentes

quedando así definido el cuestionario definitivo.

Como anteriormente se señaló, los cuestionarios fueron aplicados al Departamento de Bancomer, S.N.C., el cual está formado por seis secciones, cada una de ellas con una persona encargada de la misma, que es el supervisor. el total de las personas entrevistadas es de sesenta y uno, de las cuales cincuenta y cinco son los integrantes de los grupos ó Subordinados; y los seis restantes son los Supervisores.

Originalmente se planeaba entrevistar a cincuenta y seis Subordinados, lo que no fue posible ya que uno de ellos se encontraba de vacaciones en el momento de la entrevista.

7. Análisis e Interpretación de la Información. Para el análisis de la información se realizó, en primer término, la tabulación de las respuestas obtenidas de los cuestionarios. En el caso de las preguntas de elección forzosa, la tabulación se hizo en forma manual realizando también cuadros de resultados y gráficas de frecuencia para cada una de las preguntas.

En el caso de las preguntas abiertas se hizo mediante la agrupación de los diferentes tipos de respuestas obtenidas.

Posterior a la tabulación se procedió a la interpretación de los resultados obtenidos y confrontación de los mismos con el marco teórico que sustenta la investigación. A través del análisis realizado se pudo contar con elementos de juicio necesarios para la confirmación ó rechazo -

de la hipótesis motivo de la investigación.

8. Conclusiones.

5.3 Presentación de Cuestionarios Dirigidos a las Personas que Integran los Grupos de Trabajo y a los Supervisores de los Grupos de Trabajo.

Este trabajo consta de dos partes, la primera corresponde al aspecto teórico-bibliográfico por la cual hubo la necesidad de consultar diferentes libros de varios autores para el desarrollo de los temas.

Por lo que corresponde a la segunda parte de este trabajo, se refiere a la Investigación de Campo. Para la realización de esta investigación, fue necesario la elaboración de cuestionarios, pues consideramos que son instrumentos técnicos de gran utilidad para la captación de la información que se desea, fue necesario también la consulta bibliográfica para la formación e interpretación de dichos cuestionarios.

Los dos tipos de cuestionarios fueron dirigidos para su aplicación a los Subordinados y Supervisores, éstos fueron elaborados de acuerdo a los objetivos predeterminados con el fin de obtener la información necesaria y precisa, la cual fue de gran valía para los intereses de esta investigación.

Para esto, se tomaron en cuenta los temas tratados en los tres primeros capítulos que se refieren al aspecto teórico.

A continuación se presentan los objetivos de cada una de las preguntas que integran los cuestionarios, los cuales las justifican. Los cuestionarios están formados por preguntas abiertas y de opción múltiple, esto fue por las necesidades que se presentaron y de acuerdo a la información que se pretendía captar.

Objetivos a las Preguntas del Cuestionario Dirigido a las Personas que Integran los Grupos de Trabajo.

Pregunta
Número

- 1.- Determinar cuántos hombres y mujeres integran el grupo de los Subordinados.
- 2.- Saber entre qué años se encuentran los Subordinados.
- 3.- Conocer el nivel de preparación académico de los Subordinados.
- 4.- Determinar si la Organización satisface algunas necesidades de los Subordinados.
- 5.- Medir el grado de importancia de los factores que brindan mayor satisfacción.
- 6.- Saber cuál es la comunicación más usual para la realización de un trabajo.

- 7.- Determinar el tipo de comunicación más importante para la realización de un trabajo.
- 8.- Conocer cuáles son los principales problemas, al recibir un mensaje, para la realización de un trabajo.
- 9.- Investigar las actitudes de los miembros del grupo al presentarse alguna inconformidad dentro del mismo.
- 10.- Determinar el principal motivo de tal actitud.
- 11.- Conocer la actitud del integrante del grupo cuando no se alcanza el objetivo personal de trabajo.
- 12.- Investigar como puede afectar las relaciones de trabajo, la actitud negativa de uno de los integrantes del grupo para con los demás.
- 13.- Saber cuáles son las principales características de un buen Supervisor.
- 14.- Determinar cuál y por qué es el tipo de trabajo más conveniente, si el individual ó por equipo, para la realización del mismo.
- 15.- Conocer cuáles son las ventajas al trabajar en grupo.
- 16.- Medir cuáles son las principales desventajas al trabajar en grupo.

- 17.- Determinar cómo alcanza metas laborales más altas, si al pertenecer a un grupo ó trabajando individualmente.
- 18.- Investigar si existen metas comunes en los integrantes del grupo.
- 19.- Saber los medios por los cuales el nuevo elemento se integró al grupo.
- 20.- Determinar cuáles son las reacciones personales al pertenecer a un grupo de trabajo.
- 21.- Conocer qué tan frecuentes son los conflictos entre los integrantes del grupo, y la manera en que se solucionan.
- 22.- Determinar qué tipos de relaciones existen entre el Subordinado y el Supervisor, así como entre los Subordinados entre sí.

Cuestionario Dirigido a Las Personas que Integran los Grupos de Trabajo

- 1.- Sexo: Masculino 1
Femenino 2
- 2.- Año de Nacimiento 19 _____
- 3.- Estudios realizados:

Primaria	1
Secundaria	2
Técnicos-Comerciales	3
Preparatorio ó Equivalente	4
Profesional	5
Post-grado	6

4.- ¿ Considera usted que la Organización satisface alguna de sus necesidades ?

Si _____

No _____

5.- Enumere en orden de importancia la siguiente lista de factores, según la satisfacción que le brindan dentro de su trabajo. (El número 1 será el factor que le brinda mayor satisfacción y el número 7 el factor que le brinda la menor satisfacción).

_____ El contenido del trabajo (las tareas que se ejecutan)

_____ Supervisión

_____ La Organización y su administración

_____ Oportunidades para progresar

_____ Paga y otras prestaciones financieras

_____ Compañeros de trabajo

_____ Condiciones de trabajo

6.- ¿ Qué tipo de comunicación se da más frecuentemente para la realización de su trabajo con sus compañeros ?

Comunicación Formal _____

Comunicación Informal _____

7.- ¿Cuál Considera que es más importante ?

8.- Señale dentro de la siguiente lista tres de los principales problemas - que se presentan al recibir un mensaje para la realización de su trabajo.

- a). Falta de claridad en los mensajes
- b). Frases difíciles
- c). Falta de coherencia en la expresión de ideas
- d). Vocabulario inadecuado
- e). Falta de confianza
- f). Uso de canales inadecuados

9.- ¿Cómo piensa usted que reaccionarían sus compañeros de trabajo al presentarse alguna inconformidad dentro del grupo ó la Organización. -
(Marque 3 solamente).

_____ Ausentarse

_____ Llegar tarde

_____ Abandonar el trabajo

_____ Hablar con los Superiores

_____ Reducir el ritmo de trabajo

_____ Influir en los Compañeros (negativamente)

_____ Otros _____

10.-Cuál considera usted que sería la causa principal de que sus Compañeros reaccionaran de esa manera?

11.- Cuál es su actitud ante la imposibilidad de alcanzar un objetivo personal de trabajo ?

12.- Piensa usted que una actitud negativa de su parte, directa ó indirecta contra alguno ó varios miembros del grupo puede afectar las relaciones dentro del mismo?

Sí _____ Cómo? _____

No _____ Por qué? _____

13.- Menciones, en orden de importancia las características que debe reunir un buen Supervisor.

_____ Guía e instructor de sus subordinados

_____ Ejecutor de ideas propias y de sus superiores

_____ Miembro del grupo de trabajo y de los superiores del mismo nivel

_____ Subordinado de su propio jefe y otros de jerarquías superiores

_____ Mediador ante los niveles superiores en cuanto a las necesidades de sus subordinados

14.- Para la realización de sus labores considera mejor el trabajo individual ó el trabajo en grupo? _____

Por qué? _____

15.- Qué ventajas obtiene al trabajar en grupo?

16.- Clasifique las siguientes desventajas de trabajar en grupo. (Poniendo el número 1 a la que represente la mayor desventaja y el número 5 a la que representa la menor).

_____ Los grupos de trabajo son a veces lentos para la toma de decisiones.

_____ Se pierde tiempo por parte de los miembros en discutir problemas.

_____ Algunos individuos prefieren aceptar las sugerencias para no herir los sentimientos de los demás miembros.

_____ Por estimularlos tanto se dedican a la actividad del grupo olvidando los otros intereses.

_____ El individuo puede volverse fastidioso insistiendo en obtener reconocimiento.

17.- Piensa usted que alcanza metas laborales más altas al pertenecer a un grupo de trabajo, que individualmente?

Sí _____ No _____ Por qué ? _____

18.- Cree usted que los integrantes del grupo tienen metas comunes?

Sí _____ No _____

Cuáles son? _____

19.- Describa brevemente cómo se integró con sus compañeros de grupo.

20.- Qué compromiso personal tiene al pertenecer al grupo aparte del laboral?

21.- Con qué frecuencia se presenta alguna fricción entre los miembros del grupo y cómo se resuelve?

22.- Cómo son las relaciones entre usted y :

a). El Supervisor _____

B). Sus Compañeros de Grupo _____

Objetivos a las Preguntas del Cuestionario Dirigido a los Supervisores de los Grupos de Trabajo.

Pregunta
Número

1.- Determinar cuántos hombres y mujeres integran el grupo de Supervisores.

2.- Saber entre qué años se encuentran los entrevistados.

Pregunta
Número

- 3.- Conocer el nivel de preparación académico de los entrevistados
- 4.- Conocer el número de integrantes que componen cada uno de los grupos
- 5.- Determinar los principales factores que pueden satisfacer las necesidades de los integrantes de los grupos en cuanto a su trabajo.
- 6.- Conocer el tipo de comunicación que es más usual en los grupos de trabajo.
- 7.- Saber cuáles son los criterios que por la cual apoyan el tipo de comunicación seleccionada.
- 8.- Determinar cuáles son las causas por las cuales no emplearían el tipo de comunicación no seleccionada.
- 9.- Conocer las fallas que con mayor frecuencia se presentan en la transmisión de información.
- 10.- Determinar cuáles son los principales factores que pueden motivar una actitud negativa por parte de los integrantes del grupo.
- 11.- Conocer si dentro del grupo existe un líder informal.
- 12.- Saber cuáles son las principales características que identifican a los líderes informales.

Pregunta
Número

- 13.- Determinar qué papeles existen dentro de los grupos de trabajo.
- 14.- Conocer la forma de cómo un Supervisor resuelve un conflicto cuando -- éste se presenta.
- 15.- Conocer las reacciones de los miembros del grupo por no alcanzar algún_ objetivo personal.
- 16.- Saber cómo se controla a los integrantes del grupo al presentarse estas reacciones.
- 17.- Conocer las principales responsabilidades que se adquieren al dirigir - un grupo.
- 18.- Determinar los factores más usuales que son utilizados para motivar a - los miembros del grupo.
- 19.- Conocer los estilos de dirección que se presentan con más frecuencia en la conducción de un grupo.
- 20.- Determinar las razones por las cuáles emplean el estilo seleccionado - con el número 1.
- 21.- Saber cuáles son las razones positivas y negativas que encuentran al -- trabajar en grupo.

Pregunta
Número

- 22.- Determinar si existe unión ó compañerismo entre los integrantes del grupo.
- 23.- Conocer en qué grado ayuda este compañerismo ó unión al desarrollo del trabajo.
- 24.- Determinar cuál es la principal causa de inconformidad que puede presentarse en el grupo.
- 25.- Conocer cuál es la forma empleada para la inducción de un nuevo integrante al grupo.

Cuestionario para los Supervisores de los Grupos de Trabajo

- 1.- Sexo: Masculino 1
Femenino 2
- 2.- Año de Nacimiento: 19 _____
- 3.- Estudios Realizados
- | | |
|----------------------------|---|
| Primaria | 1 |
| Secundaria | 2 |
| Técnicos-Comerciales | 3 |
| Preparatoria ó Equivalente | 4 |
| Profesional | 5 |
| Post-grado | 6 |

4.- ¿ Cuántas personas forman el grupo que usted supervisa ?

5.- ¿ Cómo crea una situación para que los miembros del grupo satisfagan - sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas_ de la Organización ?

6.- ¿ Qué tipo de comunicación se da más frecuentemente dentro del grupo ?

Comunicación Formal _____

Comunicación Informal _____

7.- ¿ Considera que el tipo de comunicación que usa es la adecuada para el_ cumplimiento del (los) objetivo (s) del grupo ?

Sí _____ No _____

Por qué ? _____

8.- ¿ Qué opina del otro tipo de comunicación ?

9.- ¿Cuáles son las fallas más frecuentes al transmitir una información al grupo ?

_____ Falta de claridad

_____ Vocabulario inadecuado

_____ Uso de canales inadecuados

_____ Falta de coherencia en expresión de ideas

10.- ¿Cuál considera que es la causa principal de actitudes negativas (si - es que existen) de los Subordinados hacia el grupo ó la Organización ?

11.- ¿ Existe dentro del grupo alguna persona que sobresalga de los demás ?

12.- Marque la caracterfstica que lo hace sobresalir

<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Dedicación al trabajo
<input type="checkbox"/> Capacidad	<input type="checkbox"/> Creatividad

13.- ¿ Qué papeles se presentan más frecuentemente en el grupo por parte de los Subordinados ? (marque sólo 3).

<input type="checkbox"/> Orientador	<input type="checkbox"/> Armonizador	<input type="checkbox"/> Negativo
<input type="checkbox"/> Bromista	<input type="checkbox"/> Agresor	<input type="checkbox"/> Aislado
<input type="checkbox"/> Reprochador	<input type="checkbox"/> Sumiso	<input type="checkbox"/> Otro
<input type="checkbox"/> Dependiente	<input type="checkbox"/> Iniciador	

14.- ¿Cuál es el manejo que se le da a un conflicto cuando se presenta dentro del grupo ?

15.- ¿Cuáles son las principales reacciones de los integrantes del grupo, - cuando no se alcanza algún objetivo personal ?

16.- ¿Qué hace usted para controlar ó evitar estas reacciones ?

17.- ¿Cuáles considera que son sus principales responsabilidades al dirigir el grupo ?

18.- ¿Cómo motiva usted a los integrantes del grupo ?

19.- Clasifique por orden de importancia los siguientes métodos empleados para motivar a la gente. (Asigne el No. 1 al que usted emplearía más y - el No. 5 al menos usual).

_____ Paternalismo

_____ - Autoritarismo

_____ Competencia

_____ Convenio Implícito (Negociación)

_____ Proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades haciendo el trabajo

_____ Otros _____

20.- ¿ Qué ventajas le encuentra al que le asignó el número 1 ?

21.- ¿ Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de trabajar en grupo ?

Ventajas _____

Desventajas _____

22.- ¿ Existe solidaridad y confianza plena entre los miembros del grupo?

Sí _____ No _____

Por qué ? _____

23.- ¿ Ayuda esto al cumplimiento de los objetivos del grupo ?

24.- ¿Cuál es la causa principal de inconformidad en el grupo ?

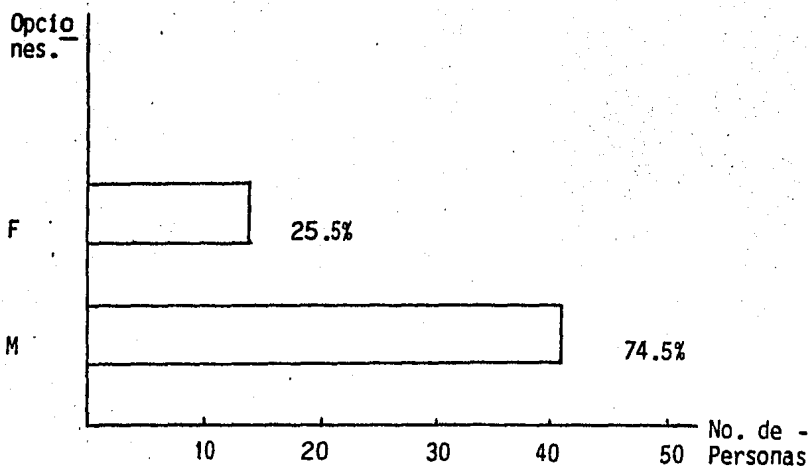
25.- Describa qué hace usted para integrar un nuevo miembro a la actividad del grupo. _____

5.4 Recopilación de Datos, Análisis e Interpretación de la Información

Análisis de los Cuestionarios aplicados a los integrantes de los Grupos.

1.- Sexo

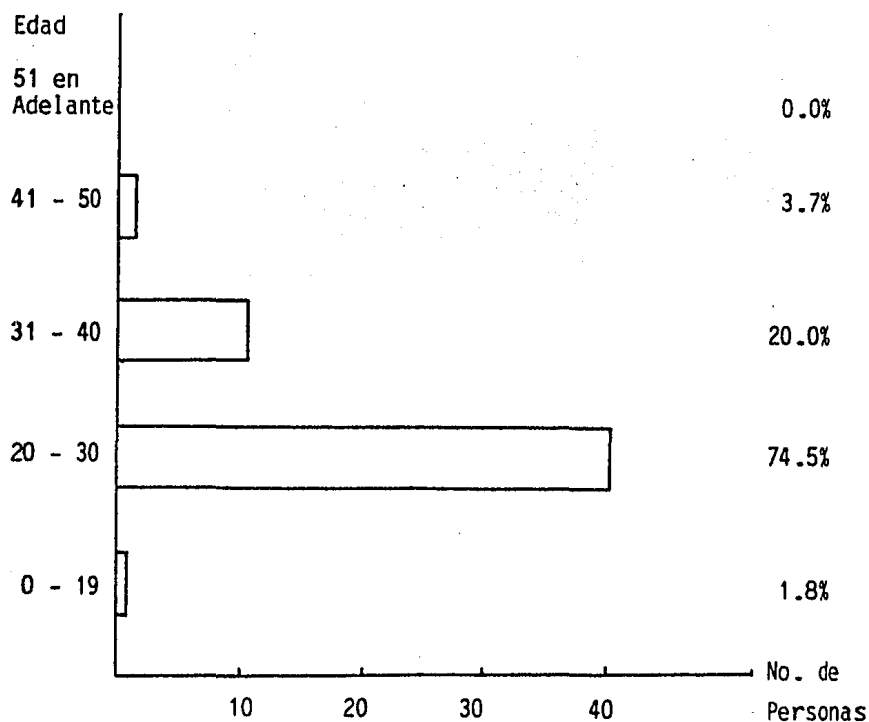
Masculino	41	74.5%
Femenino	14	25.5%
T o t a l	55	100.0%



El total de la población entrevistada es de 55 personas, de las cuales el 74.5% son hombres y el 25.5% mujeres.

2. Año de nacimiento 19 _____

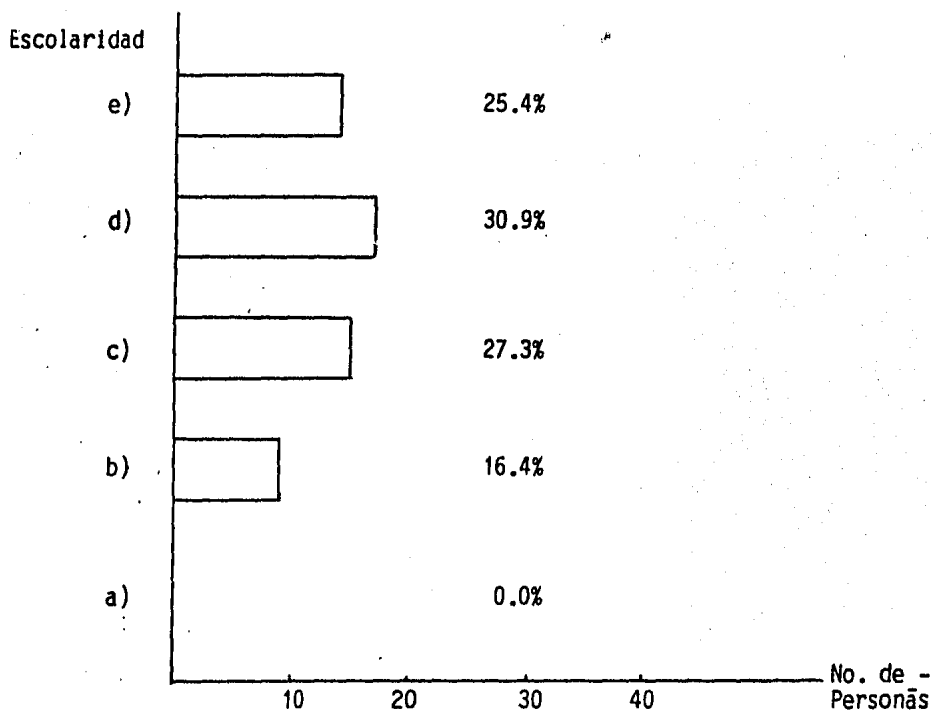
De	0 - 19	1	1.8%
	20 - 30	41	74.5%
	31 - 40	11	20.0%
	41 - 50	2	3.7%
	50 - en adelante	0	0.0%
T o t a l		55	100.0%



La edades de los miembros de los grupos, se integran de la siguiente manera: El 74.5% se encuentran entre 20 y 30 años; el 20% entre 31 y 40 años; el 3.7% entre 41 y 50 años; y por último el 1.8% entre 0 y 19 años.

3. Estudios realizados.

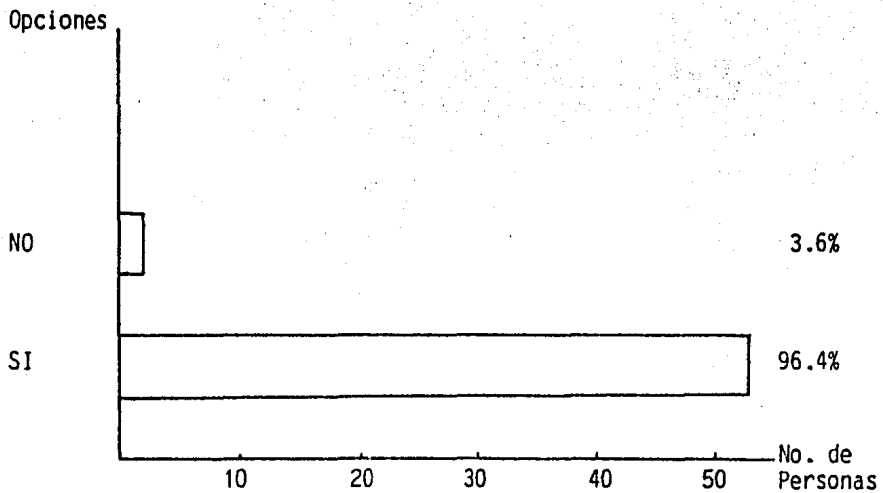
a) Primaria	0	0.0%
b) Secundaria	9	16.4%
c) Preparatoria ó Equivalente	15	27.3%
d) Técnicos ó Comerciales	17	30.9%
e) Profesionales	14	25.4%
T o t a l	55	100.0%



La preparación académica de los integrantes tienen la siguiente distribución: El 30.9% tiene estudios técnicos ó comerciales; el 27.3% tiene estudios de preparatoria; el 25.4% tiene estudios profesionales y por último el 16.4% tiene estudios hasta la secundaria.

4. Considera usted que la organización satisface alguna de sus necesidades?

Si	53	96.4%
No	02	3.6%
T o t a l	55	100.0%

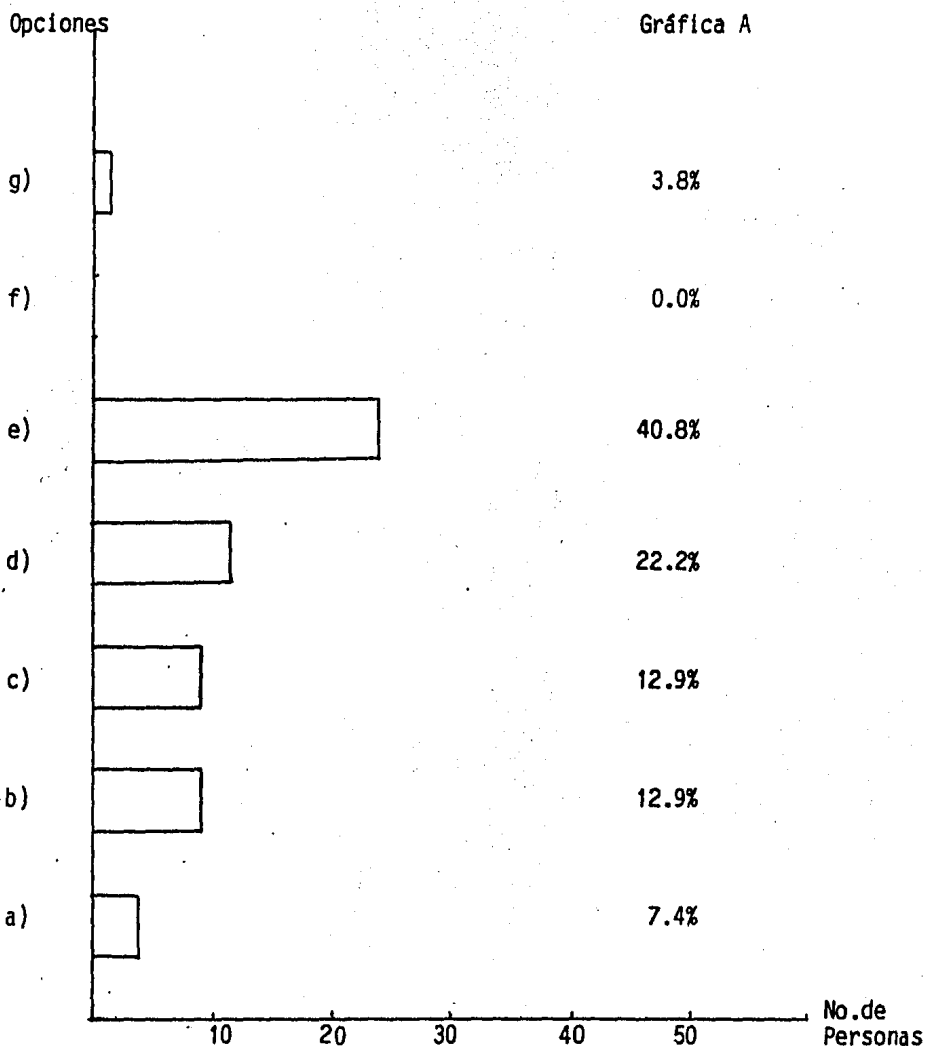


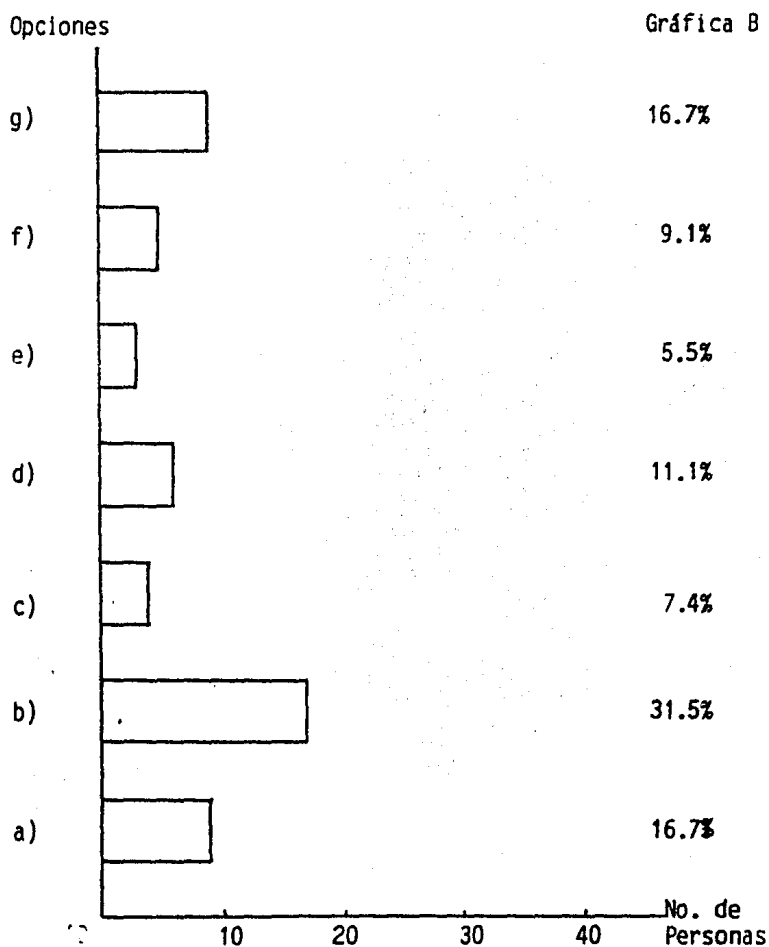
El 96.4 de las personas consideran que la organización le brinda la oportunidad de satisfacer por lo menos algunas de sus necesidades . Sólo el 3.6% de las personas consideran que pertenecer a la organización no les proporciona ninguna satisfacción.

5. Enumere en orden de importancia la siguiente lista de factores según la satisfacción que le brindan dentro de su trabajo (el número 1 se rá el factor que le brinda mayor satisfacción y el número 7 el que le brinda la menor).

	No. de Personas que asignaron el No. 1		No. de Personas que Asignaron el No. 7	
a). El contenido del trabajo (tareas que se ejecutan)	4	7.4%	9	16.7%
b). Supervisión	7	12.9%	17	31.5%
c). La organización y su administración	7	12.9%	4	7.4%
d). Oportunidades para progresar	12	22.2%	6	11.1%
e). Paga y otras prestaciones financieras	22	40.8%	3	5.5%
f). Compañeros de Trabajo	0	0.0%	5	9.1%
g). Condiciones de Trabajo	2	3.8%	9	16.7%
T o t a l	54	100.0%	54	100.0%

Nota: Una persona no contestó a esta pregunta, por lo tanto el total es de 54.



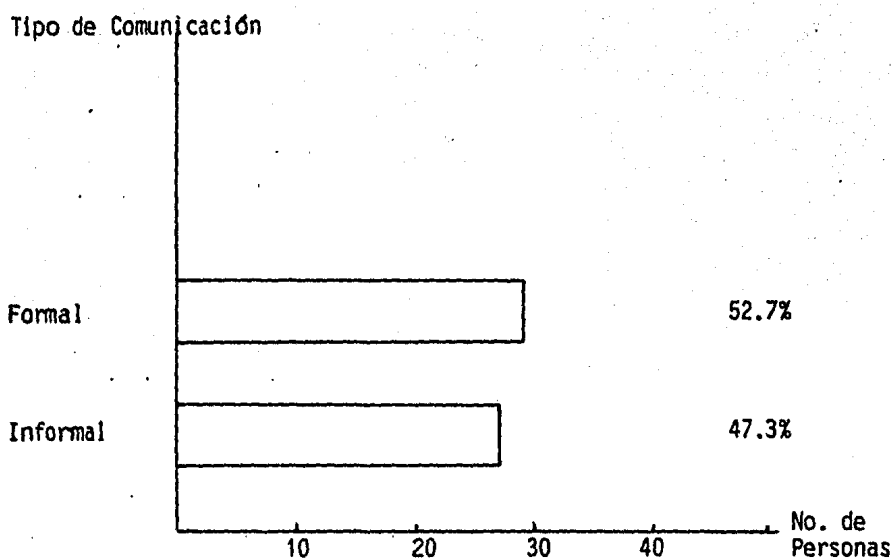


La gráfica A, corresponde al número de personas que le asignaron el número 1 (como el factor que mayor satisfacción le brinda) a cada una de las opciones, de lo cual se desprende que: el 40.8% contestaron que el factor que mayor satisfacción les brinda, es la paga y otras prestaciones financieras.

Por el contrario, la gráfica B representa al número de personas que le asignaron el número 7 (como el factor que les brinda menor satisfacción) a cada una de las opciones, obteniendo lo siguiente: el 31.5% contestaron que el factor que les brinda menor satisfacción es la supervisión.

6.- Qué tipo de comunicación se da más frecuentemente para la realización de su trabajo con sus compañeros?

Formal	29	52.7%
Informal	26	47.3%
<hr/>		
T o t a l	55	100.0%



El 52% de las personas consideran que es más usual dentro de su trabajo la comunicación formal y el 47.3% considera que es más usual la comunicación informal.

7.- Cuál considera que es más importante?

A este respecto, la mayoría de las personas señalaron que consideraban más importante la comunicación formal, argumentando lo siguiente:

- Hay mayor comprensión
- Por el resultado que se obtiene
- Representa la responsabilidad
- Se requiere de seriedad
- Comunicación concreta

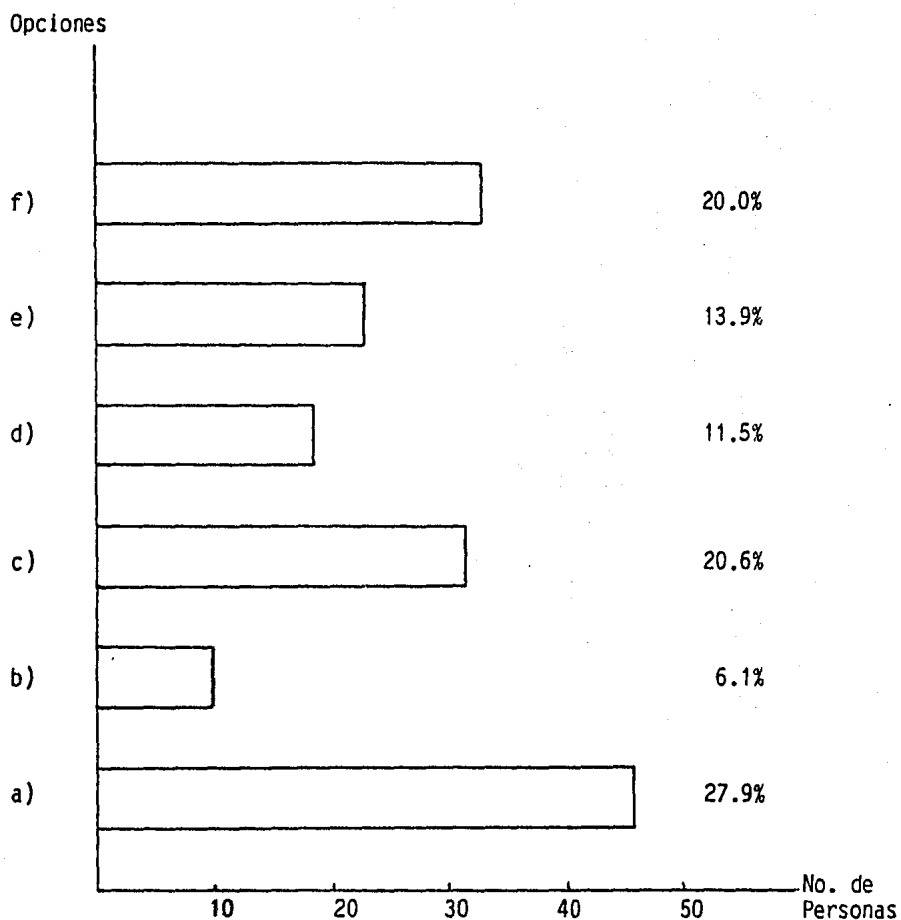
Las personas que opinaron que la comunicación informal era más importante, se basaron en los siguientes comentarios:

- Existe mayor confianza
- Es más franca
- Propicia una mejor comunicación

8.- Señale dentro de la siguiente lista, 3 de los principales problemas - que se presentan al recibir un mensaje, para la realización de su trabajo.

a). Falta de claridad en los mensajes	46	27.9%
b). Frases difíciles	10	6.1%
c). Falta de coherencia en la expresión de ideas	34	20.6%
d). Vocabulario inadecuado	19	11.5%
e). Falta de confianza	23	13.9%
f). Uso de canales inadecuados	33	20.0%

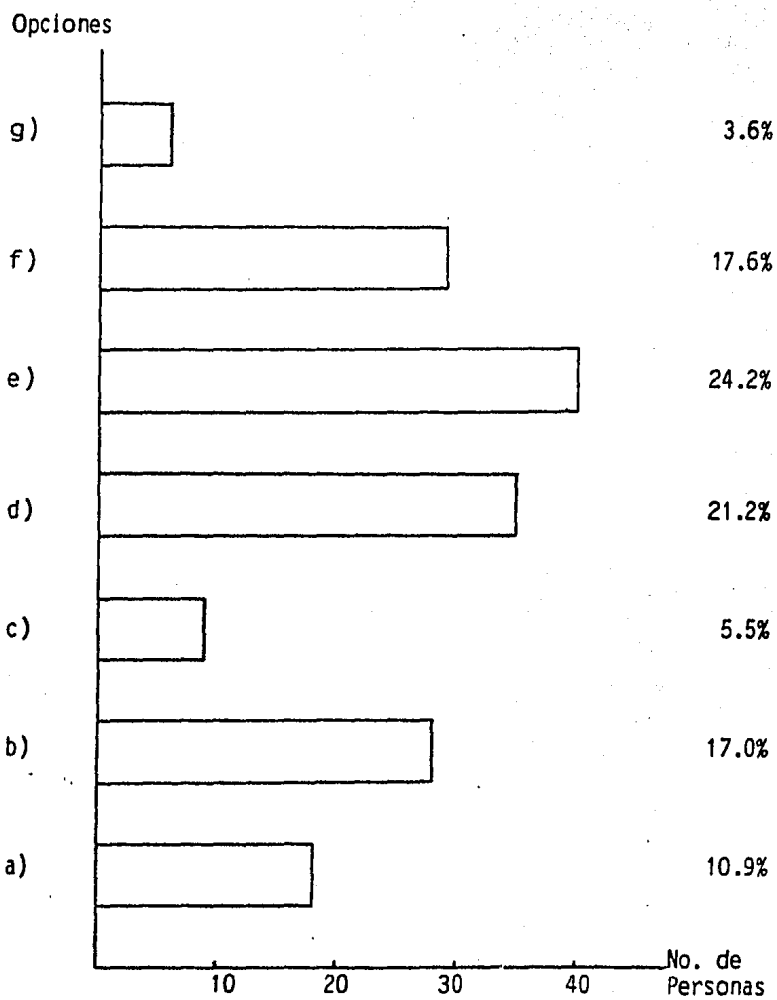
T o t a l	165	100.0%
-----------	-----	--------



El 27.9%, considera que el principal problema en la transmisión de una información, es la falta de claridad en los mensajes; el 20.6% considera que el principal problema es la falta de coherencia en la expresión de ideas; el 20% considera que el uso de canales inadecuados es un obstáculo para la transmisión de la información.

9.- Cómo piensa usted que reaccionarían sus compañeros de trabajo al -
 presentarse alguna inconformidad dentro del grupo ó la Organización?
 (marque sólomente 3)

a).	Ausentarse	18	10.0%
b).	Llegar tarde	28	17.0
c).	Abandonar el trabajo	09	5.5
d).	Hablar con los Superiores	35	21.2
e).	Reducir el ritmo de trabajo	40	24.2
f).	Influir en los Compañeros (negativamente)	29	17.6
g).	O t r o s	06	3.6
T o t a l		165	100.0%



El 24.2% consideran que la reducción en el ritmo de trabajo, sería la actitud de los integrantes del grupo ante una ó alguna inconfor-
 midad; le siguen en orden de importancia: hablar con los Superio-
 res 21.2%; influir negativamente en los compañeros 17.6%. La acti-
 tud menos común sería la de abandonar el trabajo. Las personas -
 que marcaron la opción "otros", tuvieron opiniones muy variadas.

10.- Cuál considera usted que sería la causa principal de que sus compa-
 ñeros reaccionaran de esa manera?

Entre las causas principales de inconformidad dentro de los grupos,
 se determinaron las siguientes:

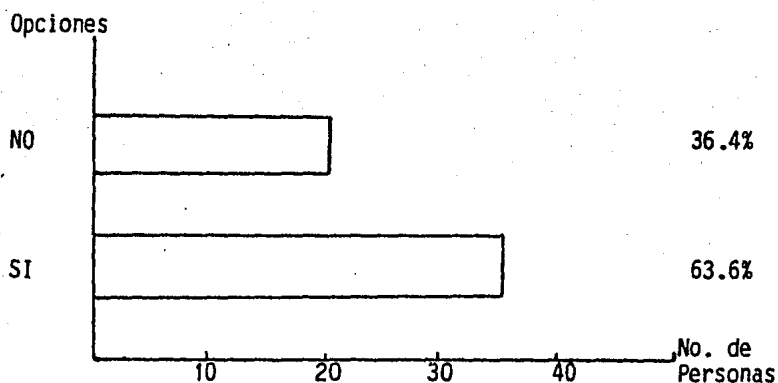
- Falta de comunicación entre los integrantes
- Mala distribución en el trabajo
- Falta de apoyo por parte de la supervisión

11.- Cuál es su actitud ante la imposibilidad de alcanzar un objetivo -
 personal de trabajo?

A este respecto la mayoría manifestó que tratarían de superar los -
 obstáculos que les impidieran alcanzar sus objetivos, sin embargo -
 algunas personas respondieron que permanecerían indiferentes; en -
 especial dos personas optarían por una actitud negativa hacia el -
 grupo.

12.- Piensa usted que una actitud negativa de su parte, directa ó indirecta contra alguno ó varios miembros del grupo puede afectar las relaciones dentro del mismo? ¿ cómo ?

SI	35	63.6%
No	20	36.4%
T o t a l	55	100.0%



El 63.6% de las personas, manifestaron que una actitud negativa en contra de algún miembro sí afectaría las relaciones del grupo, mientras que el 36.4% consideró que no las afectaría.

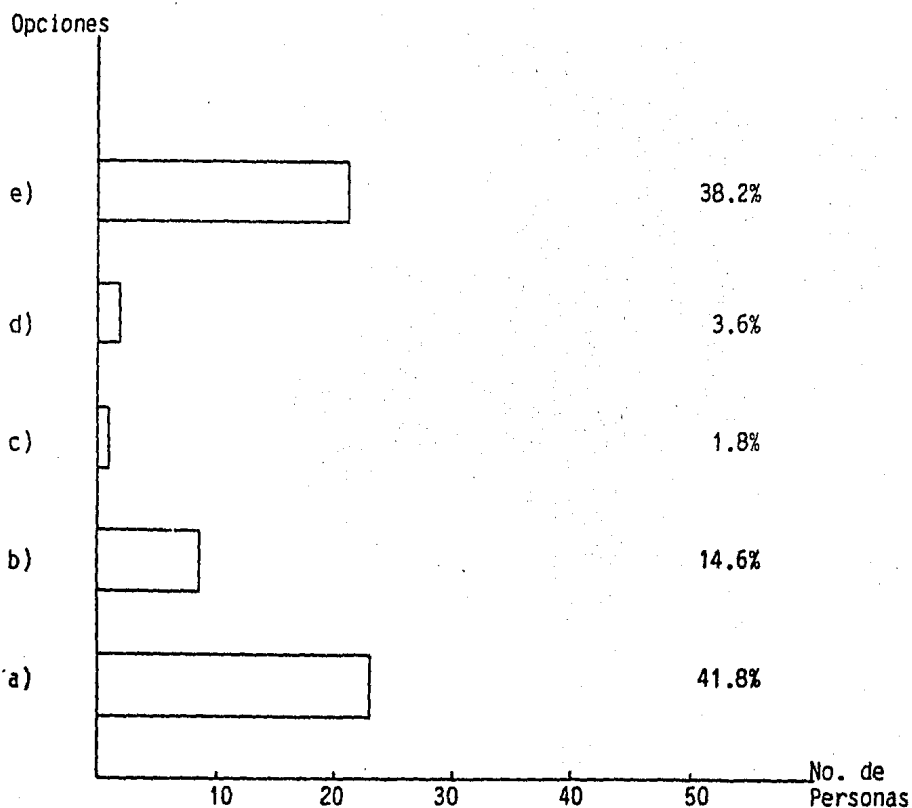
Las personas que contestaron afirmativamente consideraron de manera general, que las afectaciones serían:

- Afectación de las relaciones entre los integrantes del grupo.
- Bajo rendimiento

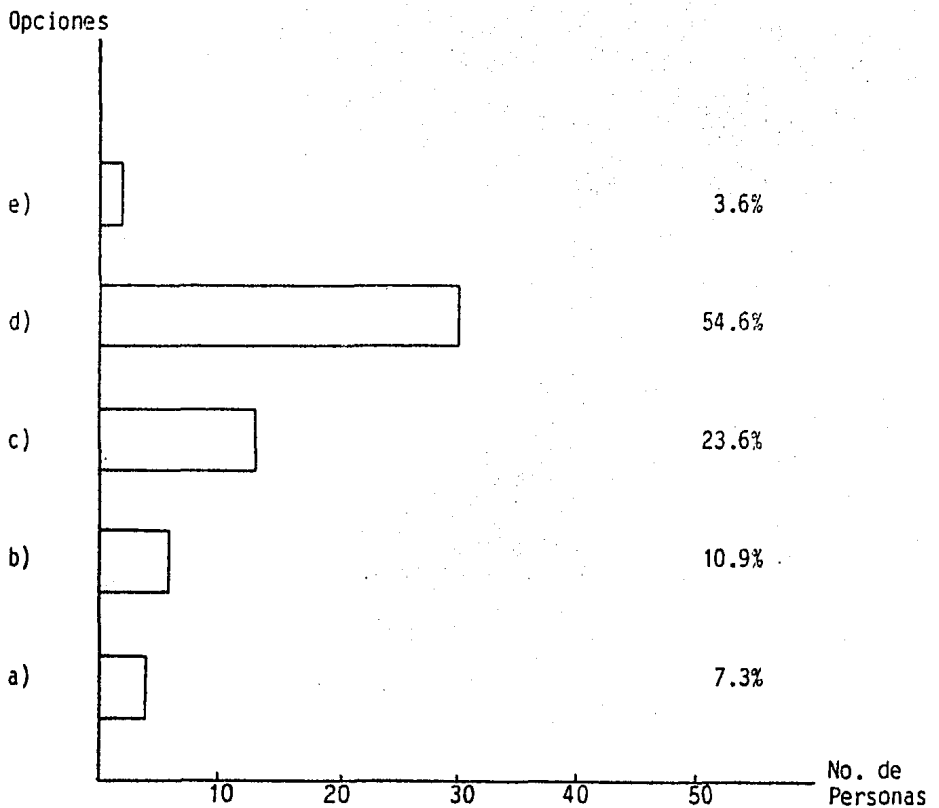
- Desconfianza
- División del grupo
- Ambiente de trabajo áspero

13.- Mencione en orden de importancia, las características que debe reunir un buen Supervisor.

	No. de Personas que asignaron el No. 7		No. de Personas que asignaron el No. 5	
a). Guía e Instructor de sus Subordinados	23	41.8%	04	7.3%
b). Ejecutor de ideas propias y de sus Superiores	08	14.6	06	10.9
c). Miembro del grupo de trabajo y de los Superiores del mismo nivel.	01	1.8	13	23.6
d). Subordinado de su propio Jefe y otros de jerarquía Superiores.	02	3.6	30	54.6
e). Mediador ante los niveles Superiores en cuanto a las necesidades de sus Subordinados.	21	38.2	02	3.6
T o t a l	55	100.0%	55	100.0%



El 41.8% opinaron que la característica más importante de un buen Supervisor es la de ser gufa e instructor, siguiéndole en orden de importancia la característica de Mediador ante los niveles Superiores; en cuanto a las necesidades de sus Subordinados con un 38.2%; y ejecutor de ideas propias y de sus Superiores, con un 14.6%.



El 54.6% de las personas opinaron que la característica menos importante de un buen Supervisor, es la de ser Subordinado de su propio Jefe y otros de jerarquías Superiores; mientras que el 23.6% opinó que la menos importante era la de ser miembro del grupo de trabajo y de los Superiores del mismo nivel.

14.- Para la realización de sus labores, considera mejor el trabajo indiv dual ó el trabajo en grupo?

Aproximadamente un 65% de las personas consideraron que es mejor el - trabajo en grupo.

Las personas que consideraron que es más conveniente el trabajo indi- vidual, fundamentan sus opiniones en:

- No se necesita la iniciativa de otros
- Existe una sola forma de pensar
- Se obtiene satisfacción propia
- El éxito ó fracaso son propios
- No se pone en práctica conocimientos ni ideas

15.- Qué ventajas se obtienen al trabajar en grupo?

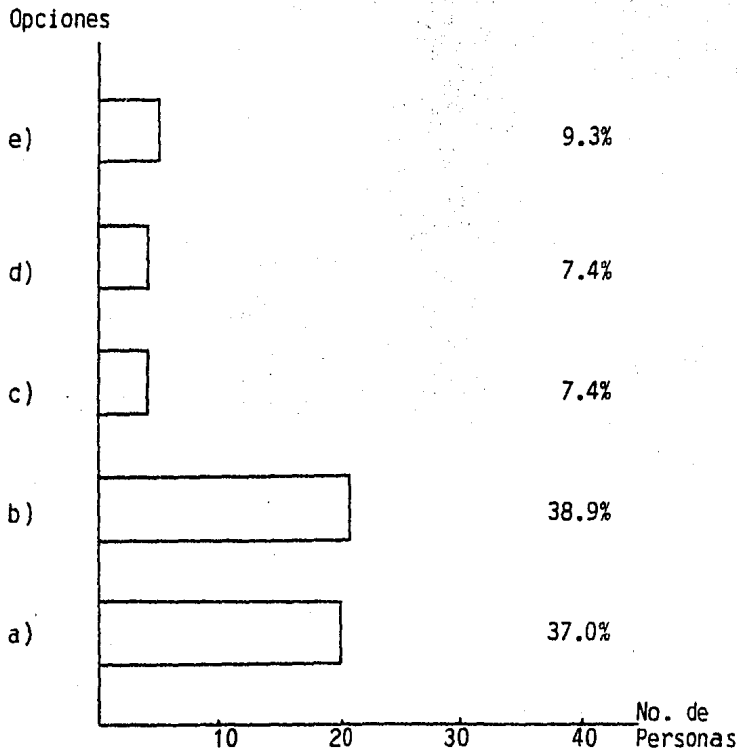
Entre las ventajas que mencionaron fueron:

- Rapidez en el trabajo
- Creatividad, conjuntar ideas
- Compañerismo y convivencia
- Mejor trabajo
- Se reporta equitativamente el trabajo
- Ayuda mutua
- Satisfacción de pertenecer a un grupo
- Mayor rendimiento
- Mejor organización

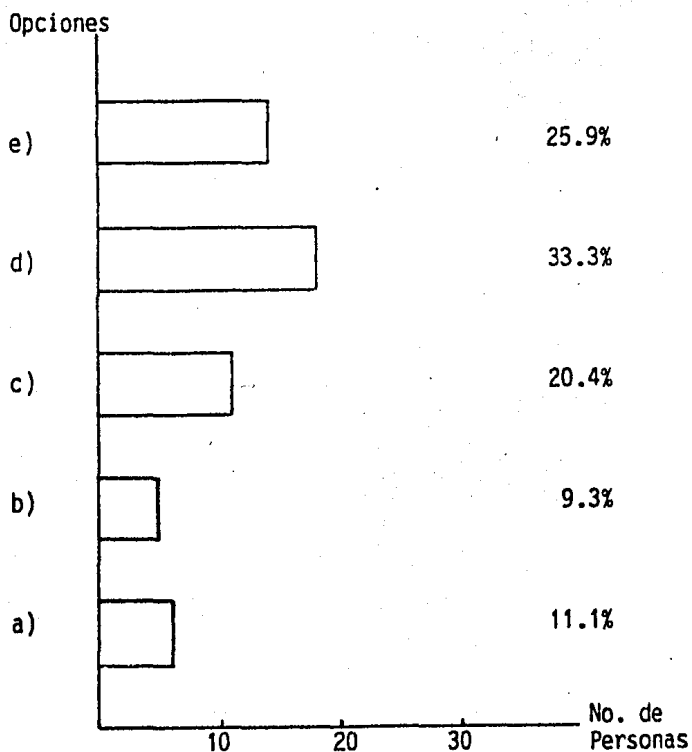
16.- Clasifique las siguientes desventajas de trabajar en grupo. (Poniendo el No. 1 a la que representa la mayor desventaja y el No. 5 a la que representa la menor desventaja).

	No. de Personas que asignaron el No. 1		No. de Personas que asignaron el No. 5	
a). Los grupos de trabajo son a veces lentos para la toma de decisiones.	20	37.0%	06	11.1%
b). Se pierde tiempo por parte de los miembros en discutir problemas	21	38.9	05	9.5
c). Algunos individuos prefieren aceptar las sugerencias para no herir los sentimientos de los demás miembros.	04	7.4	11	20.4
d). Por estimularlos tanto se dedican a la actitud del grupo olvidando los otros intereses.	04	7.4	18	33.3
e). El individuo puede volverse fastidioso en obtener reconocimiento.	05	9.3	14	25.9
T o t a l	54	100.0%	54	100.0%

En un cuestionario se eliminó esta respuesta, porque no fue contestada adecuadamente.



El 38.9% opinaron que la principal desventaja de trabajar en grupo - es que se pierde tiempo por parte de los miembros en discutir problemas, siguiéndole a ésta, que los grupos de trabajo son a veces lentos para la toma de decisiones.

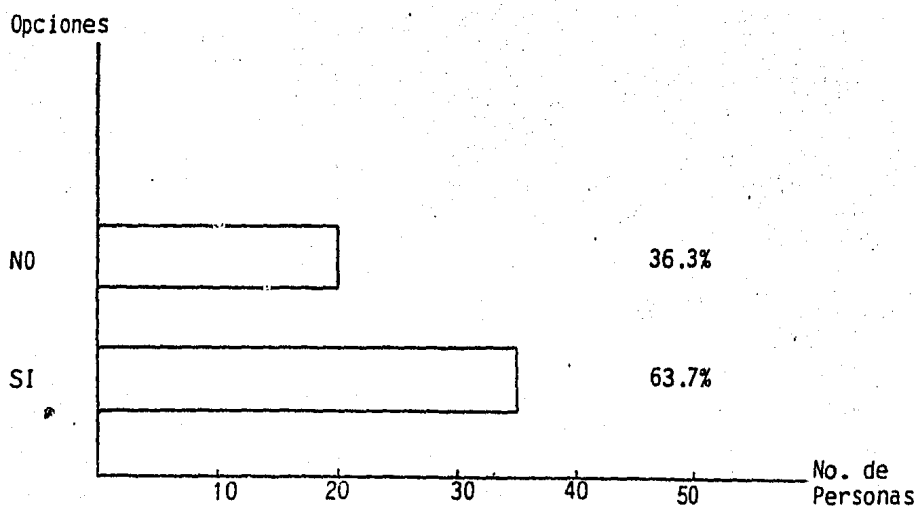


El 33.3% indicaron que la menor desventaja (de las opciones que se marcaron) es que por estimularlos tanto se dedican a la actividad del grupo, olvidando los otros intereses. Sólo dos personas del total, marcaron la opción de "otros", con las siguientes desventajas: - En el momento que surge un problema nadie responde, afectándose unos a otros.

Preferencia por parte de los jefes hacia un miembro.

17.- Piensa usted que alcanza metas laborales más altas al pertenecer a - grupo de trabajo, que individualmente?

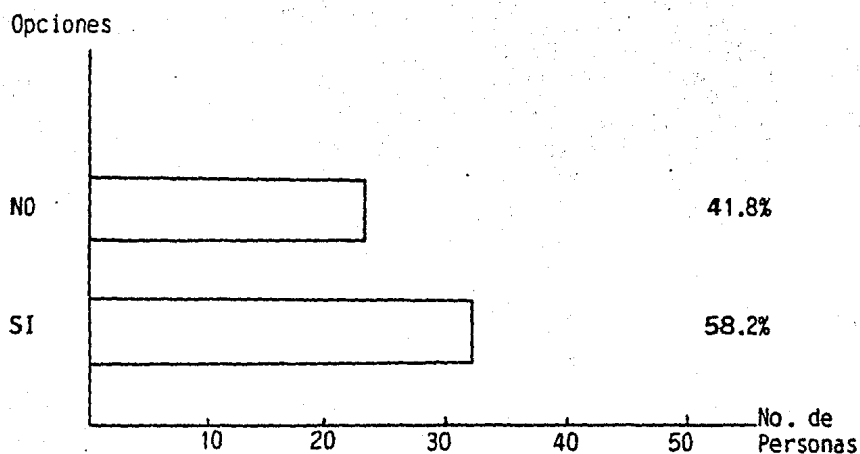
Si	35	63.7%
No	20	36.3
<hr/>		<hr/>
T o t a l	55	100.0%



El 63.7% de las personas, considera que pertenecer al grupo, les permite alcanzar metas laborales más altas; mientras que el 36.3%, opinó lo contrario.

18.- Cree usted que los integrantes del grupo tienen metas comunes?

Si	32	58.2%
No	23	41.8
<hr/>		<hr/>
T o t a l	55	100.0%



El 58.2% piensa que los integrantes de los grupos sí tienen metas en común, y el 41.8% opinó lo contrario.

19.- Describa brevemente cómo se integró con sus compañeros de grupo.

La manera en que las personas se integraron con sus compañeros, es la siguiente:

- A través de las relaciones de trabajo
- Por intereses en común
- A través de la capacitación
- A través de reuniones informales (siendo ésta la más generalizada).

20.- Qué compromiso personal tiene al pertenecer al grupo, aparte de laboral?

La mayoría de las personas contestaron, que sienten un compromiso de amistad hacia los demás miembros del grupo; por el contrario, existen algunas personas que no sienten ningún compromiso con el grupo.

21.- Con qué frecuencia se presenta alguna fricción entre los miembros del grupo, y cómo se resuelve?

Casi la totalidad de las personas considera que son poco frecuentes las fricciones entre ellos, cuando se llegan a presentar, se resuelven por medio del diálogo y conciliación de ideas.

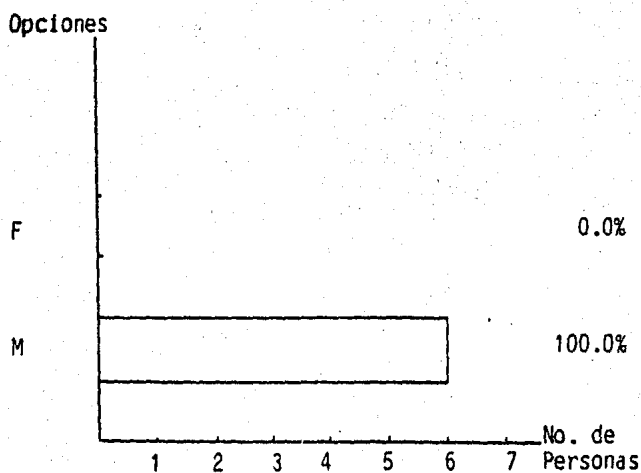
22.- Cómo son las relaciones entre usted y :

- a). El Supervisor.- Casi todos contestaron que existen buenas relaciones entre ellos y éste, excepto en las secciones de Tarjeta de Crédito y de Cobranzas del país, a lo cual contestaron que las relaciones eran malas y regulares, respectivamente.
- b). Sus compañeros del grupo.- Las relaciones entre los miembros de los grupos son muy buenas.

Análisis de los Cuestionarios aplicados a los Supervisores de los -
Grupos.

1.- Sexo

Masculino	06	100.0%
Femenino	00	0.0
<hr/>		<hr/>
T o t a l	06	100.0%

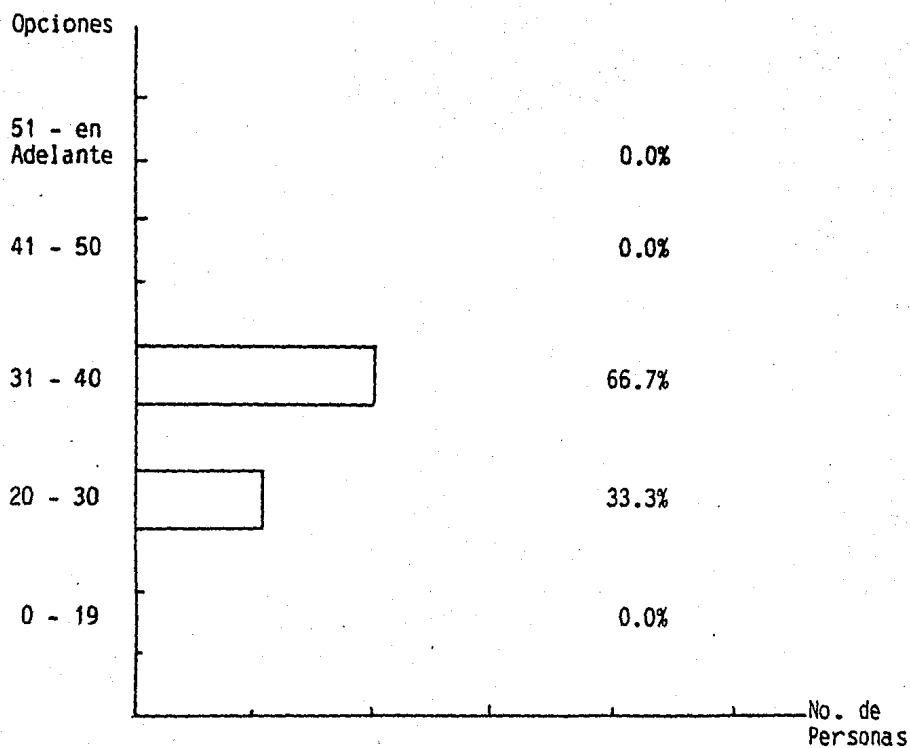


El 100.0% de los Supervisores de los grupos, son hombres.

2.- Año de nacimiento 19_____

De	0 - 19	0	0.0%
	20 - 30	2	33.3
	31 - 40	4	66.7
	41 - 50	0	0.0
	51 en adelante	0	0.0

Total	6	100.0%
-------	---	--------



El 66.7% de los Supervisores, tienen edad de 31 a 40 años; y el 33.3% restante de 20 a 30 años.

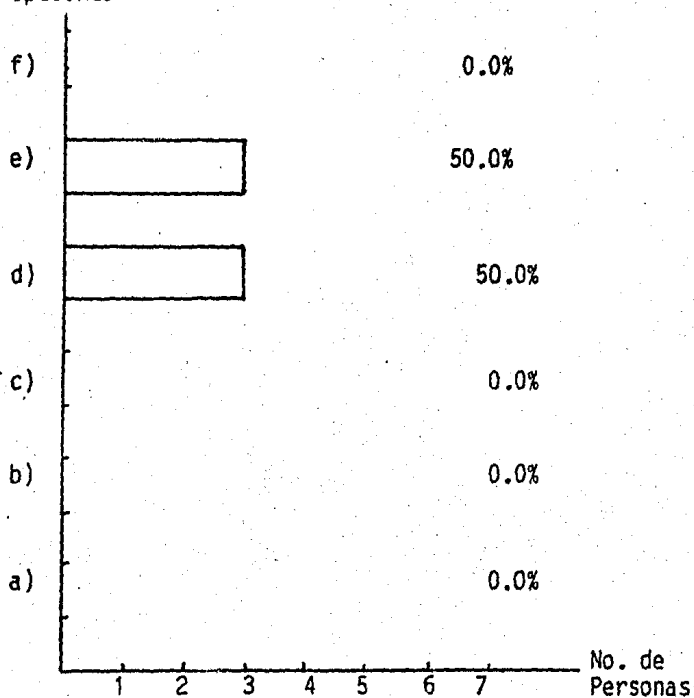
3.- Estudios realizados.

a).	Primaria	0	0.0%
b).	Secundaria	0	0.0
c).	Técnicos ó Comerciales	0	0.0
d).	Preparatoria	3	50.0
e).	Profesional	3	50.0
f).	Postgrado	0	0.0

T o t a l
Opciones

6

100.0%



El 50% de los Supervisores, tienen estudios de Preparatoria ó equivalente; y el 50% restante, tienen estudios Profesionales.

4.- Cuántas personas forman el grupo que usted supervisa?

Sección Cobradores	09
Sección Cobranzas del Extranjero	10
Sección Pago de Servicios	11
Sección Cobranzas del País	10
Sección Cartera Ipotecaria	09
Sección Tarjeta de Crédito	07
	<hr/>
T o t a l	56

El número promedio de personas que integran cada equipo, es de 9. El total de personas que se entrevistaron, como antes se aclaró, fueron 55, ya que una persona de la Sección Pago de Servicios, se encontraba de vacaciones.

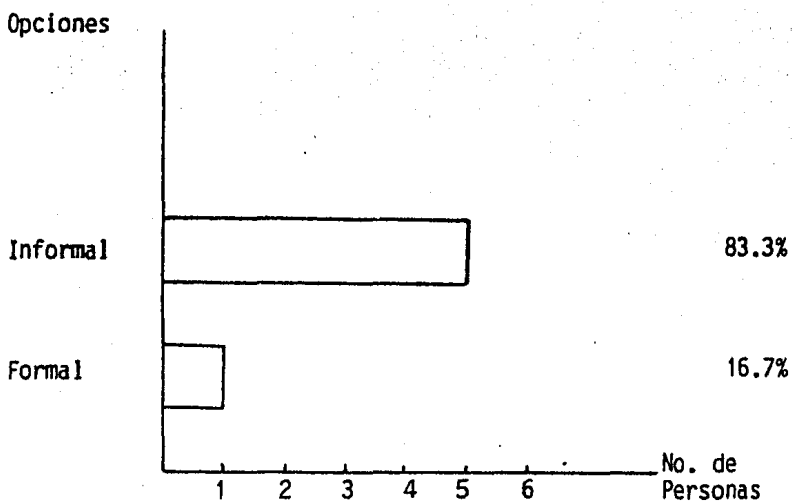
5.- Cómo crea usted una situación para que los miembros del grupo satisfagan sus necesidades individuales, mientras trabajan para alcanzar las metas de la Organización?

Las opiniones fueron las siguientes:

- Eliminando trabajos tediosos
- Acordando, entre el Supervisor y los Subordinados, las metas personales.
- Colocando a los Subordinados donde mejor desarrollen sus aptitudes.

6.- Qué tipo de comunicación se da más frecuentemente dentro del grupo?

Formal	1	16.7%
Informal	5	83.3
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	6	100.0%

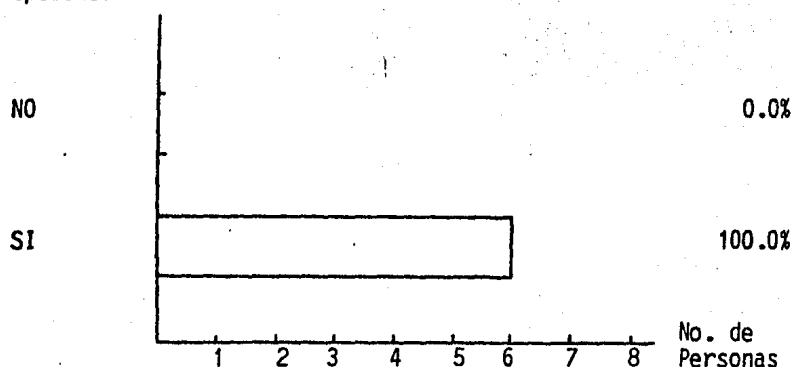


El 83.3% de los Supervisores manifestó que, entre los grupos es más usual la comunicación Informal. En contraste con el 16.7% que manifestó que es más usual la Formal.

7.- Considera que el tipo de comunicación que usa, es la adecuada para el cumplimiento del (los) objetivo (s) del grupo?

Si	6	100.0%
No	0	0.0
<hr/>		<hr/>
Total	6	100.0%

Opciones



El 100.0% de los Supervisores opinaron que el tipo de comunicación que usan, se adecúa a los objetivos del grupo.

Las personas que se inclinan por la comunicación Informal, consideran que es necesaria para el trabajo y que existe una mejor comunicación.

Mientras que la persona que se inclina por la comunicación Formal, considera que no da pie al desorden, y promueve formas de organización y disciplina.

8.- Qué opina del otro tipo de comunicación?

Al opinar acerca del otro tipo de comunicación, dijeron que la Formal es buena, pero que la emplearían sólo en ciertos casos.

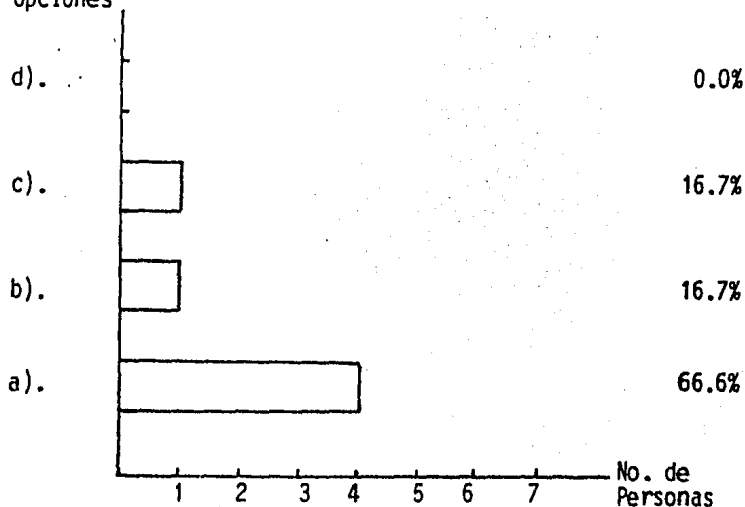
La persona que se inclina por la comunicación Formal, dice que la Informal provoca desorden.

9.- Cuál es la falla más frecuente al transmitir una información al grupo?

- a). Falta de claridad	4	66.6%
- b). Falta de coherencia en la expresión de ideas.	1	16.7
- c). Uso de canales inadecuados	1	16.7
- d). Vocabulario inadecuado	0	0.0

T o t a l	6	100.0%
------------------	----------	---------------

Opciones



El 66.6% de los Supervisores, contestó que la principal falla al --
transmitir una información al grupo, es la falta de claridad; el --
16.7% opinó que es falta de coherencia en la expresión de ideas; y el
otro 16.7% el uso de canales inadecuados.

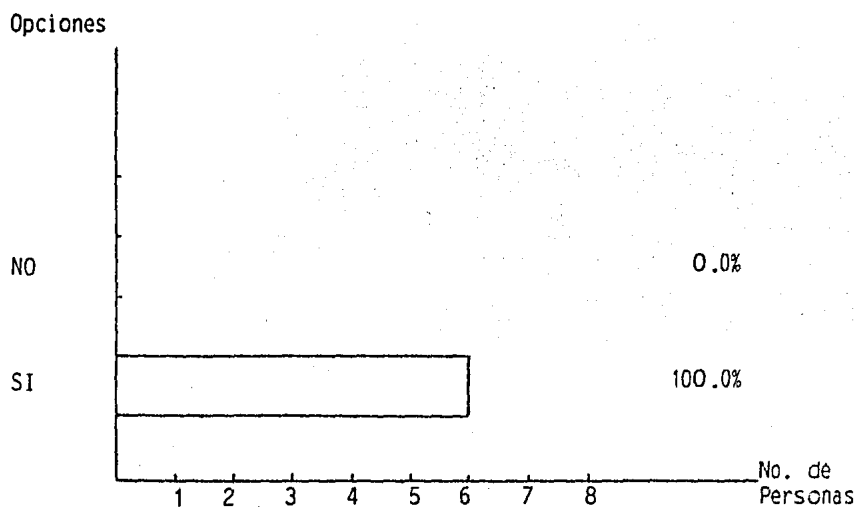
10.- Cuál considera que es la causa principal de actitudes negativas (si_
es que existen), de los Subordinados hacia el grupo ó la Organiza --
ción?

Los Supervisores indicaron, que las causas principales de actitudes -
negativas de los Subordinados son:

- Inconformidad en el trabajo
- La desubicación en el puesto
- No obtener incentivos en forma periódica

11.- Existe dentro del grupo alguna persona que sobresalga de los demás?

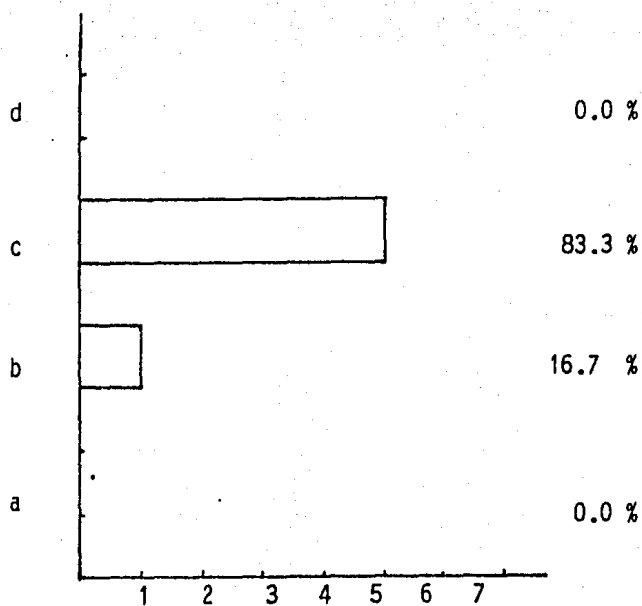
Sí	6	100.0%
No	0	0.0
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	6	100.0%



El 100.0% de los Supervisores manifestó, que dentro de los grupos, sí existen personas que sobresalen de los demás.

12.- Marque la característica que lo hace sobresalir.

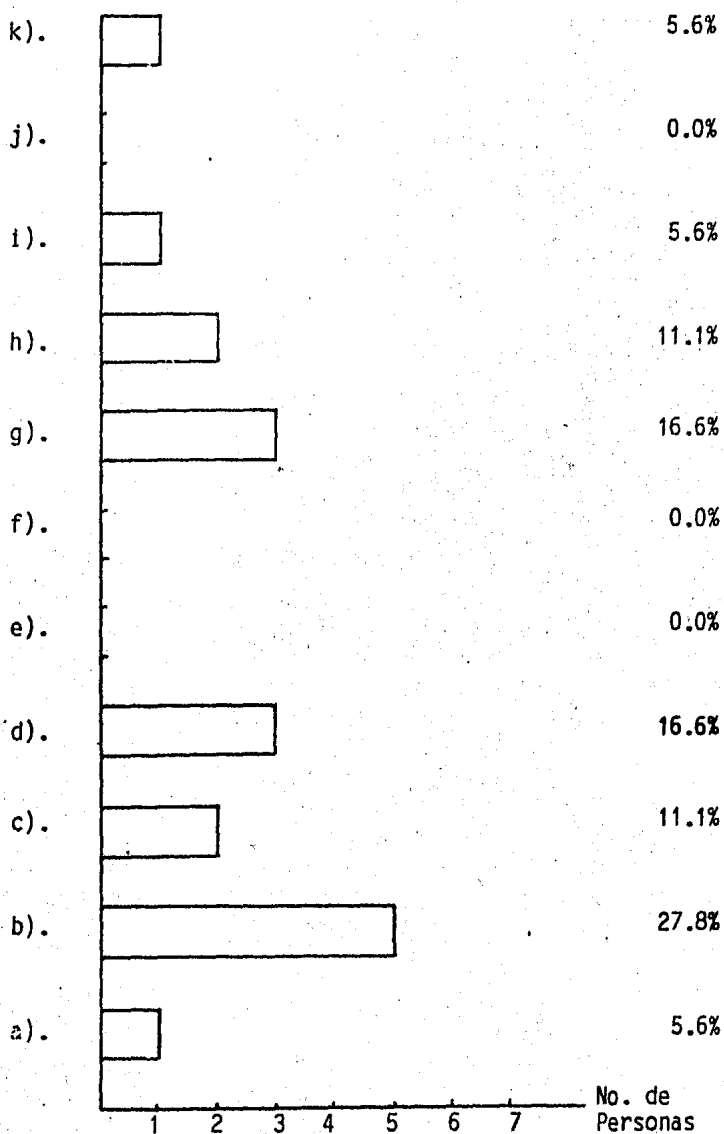
a).	Responsabilidad	0	0.0%
b).	Capacidad	1	16.7
c).	Dedicación al trabajo	5	83.3
d).	Creatividad	0	0.0
T o t a l		6	100.0%



El 83.3% de los Supervisores dicen que la característica que hace sobresalir a una de las personas, es su dedicación al trabajo. Sólo el 16.7%, dijo que la característica que lo hace sobresalir, es la capacidad.

13.- Qué papeles se presentan más frecuentemente dentro del grupo por parte de los subordinados? (marque solamente tres).

a). - Orientador	1	5.6%
b). - Bromista	5	27.8
c). - Reprochador	2	11.1
d). - Dependiente	3	16.6
e). - Armonizador	0	0.0
f). - Agresor	0	0.0
g). - Sumiso	3	16.6
h). - Iniciador	2	11.1
i). - Negativo	1	5.6
j). - Aislado	0	0.0
k). - Otros	1	5.6
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	18	100.0%



Los papeles que más se presentan dentro del grupo son:

Bromista, con un 27.8%; siguiéndole a éste el Dependiente y el Sumiso, ambos con 16.6%.

La persona que marcó la opción de Otro, mencionó "el que confunde"

- 14.- Cuál es el manejo que se le da a un conflicto cuando se presenta dentro del grupo?

Todos los Supervisores contestaron que mediante el diálogo para la conciliación.

- 15.- Cuáles son las principales reacciones de los integrantes del grupo, cuando no se alcanza un objetivo personal?

El malestar en el trabajo, la apatía y la decepción, son las reacciones de las personas, al no alcanzar un objetivo personal según la opinión de los Supervisores.

- 16.- Qué hace usted para controlar ó evitar esas reacciones?

Todos los Supervisores dijeron que utilizan el diálogo con los subordinados, en el momento que se presentan esas reacciones.

- 17.- Cuáles considera que son sus principales responsabilidades al dirigir al grupo?

Entre las principales responsabilidades se mencionaron:

- Mantener un buen ambiente de trabajo
- Tener la capacidad adecuada
- Cumplir con el trabajo
- Ayudar a los subordinados

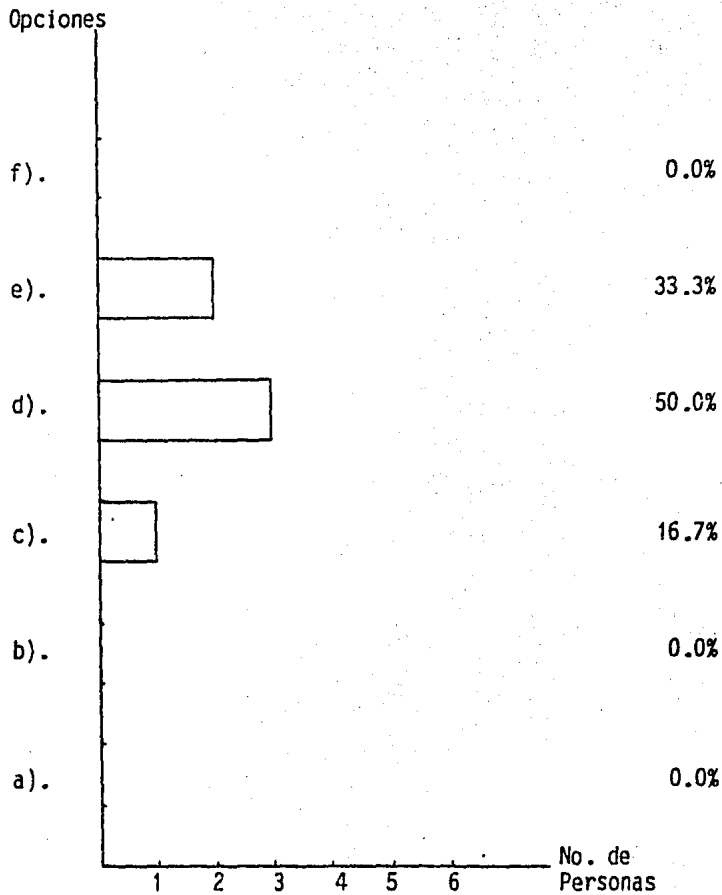
18.- Cómo motiva usted a los integrantes del grupo?

La forma en que los Supervisores motivan a los Subordinados, es promoviéndolos, así como por medio del diálogo.

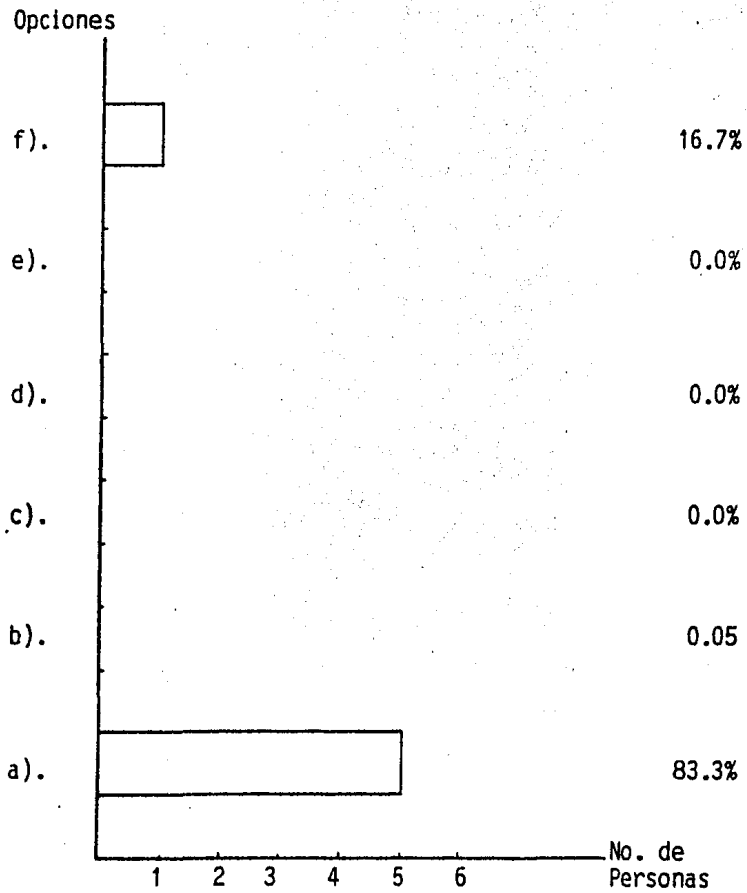
19.- Clasifique por orden de importancia los siguientes métodos empleados para motivar a la gente. (Asigne el No. 1 al que usted emplea ría más y el No. 5 al menos usual).

	No. de Personas que Asignaron el No. 1		No. de Personas que Asignaron en No. 5	
a). - Paternalismo	0	0.0%	5	83.3%
b). - Autoritarismo	0	0.0	0	0.0
c). - Competencia	1	16.7	0	0.0
d). - Convenio Implícito (Negociación)	3	50.0	0	0.0
e). - Proporcionar oportuni <u>d</u> ades para satisfacción - de necesidades, hacien <u>d</u> o el trabajo.	2	33.3	0	0.0
f). - O t r o s	0	0.0	1	16.7
T o t a l	6	100.0%	6	100.0%

Sólo una persona marcó la opción de Otros con: "trato amable, pero enérgico".



Del total de las personas que marcaron las opciones con el número - 1, el 50% la asignó al Convenio Implícito; el 33.3% a Proporcionar Oportunidades para Satisfacer necesidades Haciendo el Trabajo; y el 16.7% a la Competencia.



El 83.3% de los Supervisores, marcaron con el número 5 la opción de Paternalismo, quedando así como la menos usual.

20.- Qué ventajas le encuentra a la que le asignó el número 1?

- Es recomendable
- El Empleado es partícipe de la Empresa
- El Empleado dá, para recibir

Estos fueron los argumentos de los Supervisores.

21.- Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de trabajar en grupo?

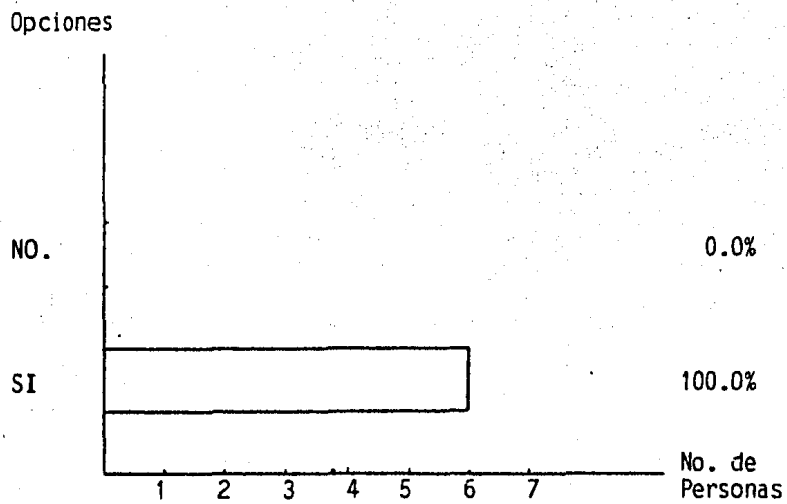
Los Supervisores mencionaron como ventajas:

- Menos carga de trabajo
- colaboración en el trabajo
- Rapidez
- Variedad de ideas

22.- Existe solidaridad y confianza plena entre los miembros del grupo?

Por qué?

Sí	6	100.0%
No	0	0.0
	<hr/>	<hr/>
T o t a l	6	100.0%

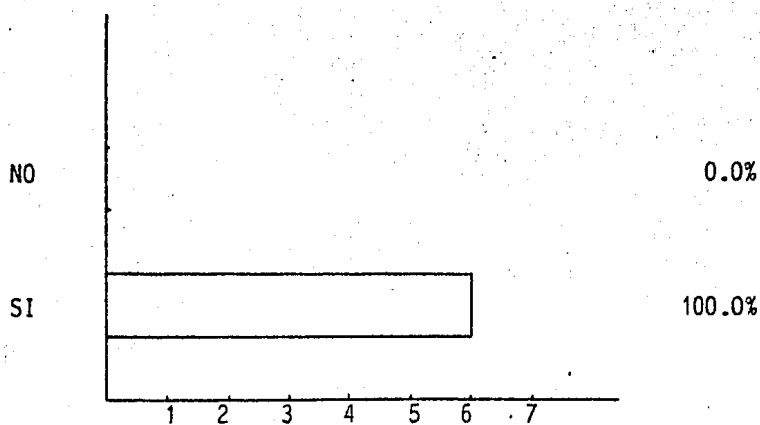


El 100.0% de los Supervisores, manifestó que sí existe solidaridad y confianza entre los miembros del grupo; ésto lo atribuyen a que existe un buen ambiente, así como buenas relaciones entre el grupo y porque éste busca el mismo objetivo.

23.- Ayuda esto al cumplimiento de los objetivos del grupo?

Sí	6	100.0%
No	0	0.0%
<hr/>		<hr/>
T o t a l	6	100.0%

Opciones



El 100.0%, opina que la cohesión entre los miembros del grupo, sí - ayuda al cumplimiento de los objetivos del grupo.

24.- Cuál es la causa principal de inconformidad en el grupo?

Los Supervisores indicaron que la inconformidad se dá, por no existir promociones a otras categorías y por invertir parte de su tiempo, después de la salida.

25.- Describa qué hace usted para integrar a un nuevo miembro a la actividad del grupo?

La forma de integrar a un nuevo miembro al grupo es:

- La plática personal con él.
- Orientándolo en su trabajo.
- Capacitándolo para el desarrollo de sus actividades.

INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Una vez analizadas las respuestas obtenidas de los entrevistados, podemos decir lo siguiente:

Generalmente los supervisores son de menor edad que los subordinados y asimismo, el grado de preparación académica también es mayor.

Los integrantes de los grupos sienten satisfacción dentro de la Organización y el factor que les brinda mayor satisfacción, es la paga y otras prestaciones financieras. Los Supervisores tratan de colocarlos donde mejor se desarrollan y acordando las metas personales.

La utilización de la comunicación formal y la informal se da con la misma frecuencia, según la opinión de los Subordinados, aún cuando consideran más importante la formal. A este respecto, los Supervisores opinaron que era más usual la informal.

Entre los principales problemas en la transmisión de la información se encuentran: la falta de claridad en los mensajes, falta de coherencia en la expresión de ideas, y el uso de canales inadecuados; ya que así lo manifestaron los Subordinados, lo cual coincide con la opinión de los Supervisores.

Las principales reacciones de los integrantes de los grupos ante alguna inconformidad son: reducir el ritmo de trabajo y hablar con los Supervisores. Las causas por las que reaccionan así son: falta de apoyo por parte de la

Supervisión y mala distribución del trabajo. Al respecto los Supervisores_ opinan que las causas son:

- a). Desubicación en el puesto
- b). No obtener incentivos en forma periódica
- c). Inconformidad en el trabajo

La actitud de los Subordinados ante una frustración es la de superar el -- obstáculo que les impide lograr un objetivo, con lo cual no están de acuer- do los Supervisores, ya que dicen que se decepcionan y muestran apatía y - malestar en el trabajo.

Los Subordinados opinan que las actitudes negativas de alguno de ellos, -- afecta las relaciones en el grupo, estas actitudes negativas pueden ser pro- vocadas por no recibir incentivos periódicamente, por desubicación en el - puesto ó por inconformidad en el trabajo.

Cuando se presenta un conflicto dentro del grupo, la forma de resolverlo es mediante el diálogo, para llegar a una conciliación de ideas.

Los Supervisores opinaron que las principales responsabilidades de éstos, - al dirigir al grupo son la de mantener un buen ambiente de trabajo y ayudar a los Subordinados.

Los papeles que se presentan más frecuentemente dentro de los grupos son, - el Bromista, el Dependiente y el Sumiso.

Se considera mejor el trabajo en grupo para la realización del mismo, ya -- que se obtienen ciertas ventajas, por ejemplo, la rapidez, la creatividad, - la seguridad, el mejor trabajo, etc.; ya que fue esta la opinión generalizada de Subordinados y Supervisores, aunque también se detectaron algunas ventajas como la pérdida de tiempo en discusiones y que a veces puede resultar lento el trabajo. Los comentarios que se obtuvieron al respecto fueron: - preferencia por parte de los jefes hacia un miembro y en el momento que surge un problema nadie responde, afectándose unos a otros.

Las personas que pertenecen a un grupo tienen metas comunes y la solidaridad y confianza entre los miembros del grupo, ayuda al cumplimiento de estas metas.

Así también, los miembros de los grupos en forma general sienten el compromiso de amistad hacia sus compañeros de grupo.

La forma como se integraron las personas con sus compañeros de grupo es a - través de las relaciones de trabajo, de reuniones informales y de la capacitación, a lo cual contribuyen los Supervisores.

Las fricciones por desacuerdo entre los miembros de los grupos no es fre -- cuente, y cuando se llegan a presentar, se resuelven por medio de la conciliación de ideas.

Las relaciones entre los Supervisores y los Subordinados son buenas, asmiso entre los Subordinados.

CONCLUSIONES

Una vez analizada la información obtenida de los cuestionarios, se llegó a la conclusión siguiente:

Dentro del Departamento de Cobranzas de BANCOMER, existe baja promoción de la comunicación informal, con la que se puede establecer un contacto directo y de confianza con el Subordinado, lo cual es fundamental, máxime tratándose de trabajo de grupo.

Existen también fallas en la transmisión de la información, lo que puede provocar errores costosos y aclaraciones innecesarias, por lo cual es recomendable que la información sea comprensible para todos, lo que ayudará al cumplimiento de los objetivos.

Los Subordinados están dispuestos a superar las frustraciones, para lo cual los Supervisores no han puesto su cooperación, ya que estos tienen la responsabilidad de ser sensitivos a las necesidades de sus Subordinados y orientarlos en el cumplimiento de sus metas para minimizar la frustración.

Las actitudes de los miembros de los grupos ante una frustración puede repercutir en las relaciones con los demás miembros del grupo y con esto producir cambios dentro de éste ó la Organización.

Las actitudes negativas por parte de alguno de los integrantes del grupo, repercute directamente en las relaciones del mismo. Todas estas actitudes se tratan de controlar ó evitar mediante el diálogo.

La función de Guía e Instructor de los Supervisores permite proporcionar a los Subordinados oportunidades para realizar cosas, autoexpresarse y para su formación individual; todo esto a través de la negociación entre Supervisor y Subordinados.

Es mejor el trabajo de grupo para el desarrollo de las tareas, ya que brinda un buen número de ventajas en relación con el trabajo individual. De manera general se alcanzan metas laborales más altas.

La solidaridad y confianza entre los miembros del grupo es determinante para el desarrollo del trabajo y además, es muy importante el compromiso de amistad que los miembros sienten hacia sus compañeros.

Para la integración de un grupo de trabajo es fundamental el establecimiento de relaciones interpersonales y en ocasiones, la promoción de reuniones informales.

No es frecuente que se presenten fricciones entre los miembros de los grupos, lo que provoca que las relaciones entre ellos sean buenas y se sientan a gusto.

Resumiendo:

El uso de una adecuada comunicación dentro del grupo, la sensibilidad de los Supervisores hacia las necesidades y objetivos de los Subordinados para su orientación, el establecimiento de un ambiente de solidaridad y confianza dentro del grupo, el manejo adecuado de las actitudes negativas y de los conflictos dentro de los grupos, y la manera adecuada de motivar a los Su--

bordinados son factores que ayudan a que existan buenas relaciones dentro - del grupo de trabajo; lo que repercute en una mejor realización del traba-- jo, permitiendo así alcanzar nuevas y mejores perspectivas personales y la- borales.

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

- ALVAREZ Roman, J. Antonio, Las Relaciones Humanas, 9a. edición, México, Ed. Jus, 1983.
- ARIAS Galicia, Fernando, Actitudes, Opiniones y Creencias, 1a. edición, México, Ed. Trillas, 1980, (textos programados, # 7), 60 p.
- ARIAS Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, 12a. reimpre--
sión, México, Ed. Trillas, 1982, 525 p.
- ARIAS Galicia, Fernando, Formación y Papel del Supervisor, 1a. edición, Mé-
xico, Ed. Trillas, 1980 (textos programados, # 12), 72 p.
- ARIAS Galicia, Fernando, Introducción a la Técnica de Investigación en Cien-
cias de la Administración y del Comportamiento, 3a. Edición, México, Ed. -
Trillas, 1974.
- BAULEO, Armando y Otros, Psicología y Sociología de Grupo, 2a. edición, Ma-
drid, España, Ed. Fundamentos, 1979.
- CARTWRIGHT, Darwin y ZANDER, Alvin, Dinámica de Grupos, México, Ed. Trillas,-
1983.
- CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN, Arthur Jr., Administración de Personal, 1a. -
Edición, México, Ed. C.E.C.S.A., 1977.

ENGLE, T. L. y SNELLGROVE, Louis, Psicología Principios y Aplicaciones, México, Publicaciones Cultural, 1977.

GONZALEZ Núñez, J. de Jesús, Dinámica de Grupos, 2a. Edición, México, Edit.-Concepto S.A., 1979.

DOONTZ, Harold y O'DONELL, Carl, Principios de Administración Moderna, - Edición, México, Edit. McGraw-Hill.

MACKAY, Ken, Psicología Básica, 1a. Edición, México, Publicación Cultural, - 1978.

MANN, Leon, Elementos de Psicología Social, 1a. edición, México, Ed. LIMUSA, 1972.

REYES, Jerónimo y Otros, Dinámica de Grupos, 5a. edición, México, Ed. Oasis, 1978.

REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas, 1a. edición, Tomo I, México, ed. LIMUSA, 1968.

SALAZAR, José Miguel, Psicología Social, 2a. edición, México, Ed. Trillas, - 1979.

STRAUSS, George y SAYLES R., Leonard, Los Problemas Humanos de la Dirección, - 2a. edición, México, Ed. Herrera Hermanos, 1964, 847 p.

TERRY, George R., Principios de Administración, 7a. edición, México, Ed. --
C.E.C.S.A., 1975.

WHITTAKER, James, Psicología, 10a. reimpresión, México, Ed. Interamericana, -
1977, 677 p.