

19:20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

**NATURALEZA DE LAS
COMUNICACIONES HUMANAS
EN LA ORGANIZACION,
DINAMICA Y DESARROLLO**

T E S I S
que para optar por el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

FRANCISCO BRAVO MARTINEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E :

	Prólogo.....	8
Cap. I.	Premisas Básicas.....	13
1.1.	Comunicación y Competencia.....	17
1.2.	Comunicación efectiva.....	21
1.3.	Definición de Comunicación.....	24
Cap. II.	Naturaleza de la Comunicación.....	33
2.1.	Conducta humana y comunicación.....	34
2.2.	Barreras de la Comunicación.....	39
2.3.	El Arte de saber escuchar.....	46
Cap. III.	Naturaleza de las Organizaciones con respecto a la comunicación.....	50
3.1.	Definición de Organización.....	51
3.2.	Modelos Básicos de la Organización.....	54
3.3.	La Comunicación en la Organización.....	57
3.4.	Organización formal, informal y comunica- ción.....	59
Cap. IV.	El Grupo en la Organización.....	65
4.1.	Definición de Grupo.....	70
4.2.	Elementos esenciales en la formación de - grupos.....	74

4.3.	El Grupo en la Organización.....	77
4.4.	Integración de grupos para desarrollo.....	80
CAP. V.	Técnicas para el mejoramiento de la comuni- cación y el trabajo en grupo.....	86
5.1.	Desarrollo histórico.....	87
5.2.	Modelo de entrenamiento.....	93
5.3.	Determinación de las necesidades de entre- namiento.....	118
CAP. VI.	Ejemplos desarrollados en la Industria....	123
	CONCLUSIONES.....	211
	BIBLIOGRAFIA.....	217
	REFERENCIAS.....	223

P R O L O G O

¿Cuál de las formas que hasta ahora se han implantado puede ser la mejor y la más eficaz en el desarrollo de las aptitudes humanas?

Esta pregunta se la han hecho muchas personas encargadas del desarrollo de personal, y muchos dueños de fábricas que se han preocupado por incrementar su producción y a pesar de que han obtenido las máquinas y técnicas más modernas, no encuentran la solución.

En si -teniendo un poco de sinceridad- es muy difícil de encontrarla. No basta con oprimir un botón de máquina computadora para lograrlo nosotros después de apretar botones y más botones hemos encontrado la respuesta en el hombre mismo.

Este trabajo que aqui presentamos es un fruto experimental, menciona una forma de como debe iniciarse el desarrollo del ejecutivo en las Empresas Mexicanas. Las técnicas modernas del desarrollo que se hace en México no van del todo encaminadas al ser humano y los resultados no son siempre los esperados.

¿La herramienta vale sólo lo que el obrero que la trabaja?

Esta pregunta es en esencia la base del trabajo, porque una -- misma técnica manejada por distintas personas puede conducir a resultados opuestos.

Este trabajo no descubre ningún secreto, ni revela ningún misterio sobre lo que es el desarrollo. Parte del principio siguiente: "Todo desarrollo es aquel conocimiento (olvidado acaso) que no se toma en cuenta por obvio"

Cada dirigente de Empresa y cada técnico ante todo debe elaborar la política de desarrollo a seguir en su empresa pero no -- olvidando --y ese es el tema de este trabajo-- LA COMUNICACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO, que son los "pilares" de los más modernos conceptos de la Administración.

Una organización ha de echar mano a todas las técnicas a su -- disposición para aportar al trabajo humano mayor eficiencia, -- por eso es indispensable un principio bien definido.

En México carecemos de un nivel ejecutivo capacitado para dirigir el trabajo, la inmensa mayoría "sale de las filas" de los operarios teniendo una deficiente preparación para adoptar la difícil tarea que representa el trabajo de dirigir al personal para llevar una tarea en grupo y cumplir los objetivos.

La efectividad de un ejecutivo está relacionada directamente - con la habilidad que para comunicarse tenga, ya sea innata o - adquirida a través de su propio desarrollo; ésta habilidad es- la que le permitirá que sus planes sean entendidos perfectamente, trabajando con sus hombres como si fuera uno solo; quedando únicamente con la responsabilidad de dirigir ya que la comunicación ha facilitado la actividad que llevarán a cabo los subordinados.

En modo alguno pretendemos ser exhaustivos, el tema es tan am- plio, como complejo es el ser humano. En el primer punto de - este trabajo abarcamos el tema COMUNICACION, haciendo un análisis del desarrollo de ella, su naturaleza y los problemas que- puedan surgir en una empresa cuando no son tomados en cuenta, - porque fallan y la forma de evitar los errores, se entorpece.

En segunda parte analizamos lo que es un GRUPO y la importan-- cia que tiene en la empresa, como se forma, que relación tie-- nen los individuos entre sí y la comunicación; cuáles son sus- clases y funcionamiento. Analizaremos además el fenómeno del- liderazgo tan importante en las actividades del ejecutivo.

Ante todo el espíritu de este trabajo tiene implícito el pensamiento de PETER DRUKER, que nos ha inspirado constantemente en

nuestras actividades.

"TODA ORGANIZACION VALE LO QUE VALEN SUS HOMBRES Y DE LA-
FORMA COMO LA ENTIENDAN, LOS QUE SE SIRVEN DE ELLA" (1)

C A P I T U L O I

Quizás el resultado más valioso - de toda la educación sea la facultad para obligarse a uno mismo a hacer lo que se tiene que hacer, - cuando ello debe hacerse le guste o nó; es la primera lección que - debe aprenderse, y sin importarle lo pronto que principie la preparación de un hombre, es probable - que sea la última lección que - - aprende totalmente.

TOMAS HENRY HUXLEY.

PREMISAS BASICAS .

En la actualidad se ha hablado mucho de lo que es la COMU
NICACION y la importancia que ella tiene para el entendi-
miento de la gente y para la realización de los objetivos
de un grupo.

Se supone que el hombre ha sido capaz de observar que aún
hablando el mismo idioma las personas no siempre se en- -
tienden.

El fenómeno de la comunicación es muy simple, surge en no
sotros inicialmente como una IDEA; ésta se elabora mental-
mente, expresándose después en forma de SIMBOLOS, escri--
tos, verbales o mímicos.

Qué ha sucedido hasta aquí; ha habido un ORIGEN (idea) --
que se ha SIMBOLIZADO.

En algunas ocasiones, por diversas circunstancias, la - -
idea no es comprendida por el receptor como el emisor de-
sea, aquí surge el primer problema, y para tratar de ex--
plicarlo tendremos que empezar por analizar las premisas-
básicas de la comunicación.

1. LA COMUNICACION ES LA EXTERNACION SIMBOLICA DEL PENSAMIENTO.

Para que un individuo pueda comunicar sus ideas, necesita conocer los símbolos que a base de ensayo y error los usa en múltiples combinaciones y esto lo deja en disposición de poder expresar sus pensamientos.

En el inicio de la vida del ser humano surge la comunicación bajo la forma de "satisfactor de necesidades" por -- ejemplo, el llanto de un infante es el único medio que -- tiene para manifestar su necesidad de comer, y sentir caricias, etc., es la forma de comunicarse.

A medida que va adquiriendo desarrollo psicomotriz, esta forma primitiva de comunicación evoluciona por medio del aprendizaje y se convierte en lenguaje hablado y/o escrito a través de símbolos.

2. LA EXPERIENCIA Y EL APRENDIZAJE DENTRO DE LAS FORMAS SIMBOLICAS ES FUNDAMENTAL PARA LA COMUNICACION.

Cuando el individuo ha logrado aprender y memorizar esos símbolos, necesita practicar las combinaciones; cuando no existe una práctica adecuada, no existe comunicación, y -- podemos ver este fenómeno en la forma despersonalizada -- como habla el infante, no utilizando los verbos ade-

cuados como los adultos; también nos percatamos de ello- cuando queremos aprender otro idioma ya que necesitamos- la práctica y la experiencia para entender ese idioma, - mientras más experiencia en estudios del lenguaje tenga- el individuo más fácilmente podrá comunicarse.

3. DEBEN EXISTIR DOS ELEMENTOS COMO MINIMO PARA QUE EL FENOMENO SE PRODUZCA.

Sprutz dice: "El hombre es ser sociable por naturaleza y tiende a la necesidad imperiosa de comunicar su pensa- - miento a los demás" (2). Este fue un importante factor- para la realización de las sociedades primitivas. "Un - individuo para poder comunicar sus ideas necesita que -- otros las escuchen para llegar a un entendimiento común" (3). Bajo este tópico se podrían explicar un sin número de circunstancias, pero lo dejaremos para más adelante, - por ahora baste señalar que un individuo solo, no puede- establecer comunicación, ya que esta disposición (el he- cho de la soledad) le priva de la posibilidad de comuni- carse partiendo de la base que la raíz de la palabra - - "comunis" implica, entre dos o más personas.

4. LO QUE SE COMUNICA ES LA EXPERIENCIA SIMBOLIZADA.

Cuando nosotros tratamos algo con las otras personas, estamos poniendo en juego nuestra experiencia para poder explicar nuestras ideas y poder desglosar nuestros planes.- Todas las vicisitudes que el hombre tiene, las simboliza y "manipula" mentalmente para poder exteriorizarlas, salvo, que en circunstancias extraordinarias comunique ideas totalmente nuevas y desconocidas para los demás, y aún -- así, esa idea sería producto de su experiencia.

A la manera de resumen de este primer inciso, diríamos -- que: LA COMUNICACION ES LA EXTERNACION SIMBOLICA DEL PENSAMIENTO ENTRE DOS O MAS INDIVIDUOS QUE TIENEN CONOCIMIENTO DEL LENGUAJE SIMBOLICO Y ADEMAS EXPERIENCIAS ALREDEDOR DE LAS IDEAS QUE SE VAN A EXTERNAR.

Así tenemos que comunicación es unión entre dos o más individuos, es intercambio de pensamientos, opiniones o prejuicios es el crear intereses en las personas para modificar su conducta en relación a la nuestra, un canal de dos vías donde fluyen ideas, ordenes, informes y sugerencias- que modifican y apoyan las actividades del ser humano hacia un objetivo, que por medio de la comunicación puede ser común

COMUNICACION Y COMPETENCIA.

El tema competencia que aparentemente no se encuentra relacionado con el de comunicación, es de vital importancia para nuestro estudio, porque al encontrarse dos personas surge la transmisión de experiencia, habilidades y aptitudes que provocarán en algunos casos la modificación del receptor, y muchas veces esta comunicación está perfectamente orientada a un objetivo previamente determinado. Si hablamos en términos empresariales, el fenómeno de la comunicación y competencia, está presente y relacionado porque en los niveles con mando dentro de una empresa, la competencia se presenta con mayor frecuencia, siendo esencial para el individuo y para la organización.

Al establecer las relaciones humanas, en el "interjuego" de habilidades, surge un fenómeno importantísimo en el buen desarrollo de una empresa: el liderazgo, porque al quien tiene que dirigir y coordinar las actividades del grupo, y como ese liderazgo tiene que obtenerse, surge en forma espontánea la competencia.

Ahí muestra la habilidad para "COMUNICAR - A" o "COMUNICAR SE CON", que es punto de éxito o fracazo de un líder.

El "COMUNICAR - A", es el llegar a exteriorizar totalmente el sentimiento del grupo en cualquier situación o circunstancia y el "COMUNICARSE - CON", es el establecer lazos estrechos con cada uno de sus miembros.

Esto podría resumirse en la característica del líder de orientar, e interpretar adecuadamente los sentimientos del grupo por lo que respecta a la comunicación, debe tener la facilidad de hablar correctamente y en forma entendible hacia los demás.

Como complemento a esto, es importante señalar que estos factores o habilidades, se encuentran en competencia social; competencia no como el hecho de pelear, sino de poner en juego habilidades naturales en el ser humano, para sobresalir.

Kurt Lewin hace notar lo siguiente: "Cuando el individuo comprende en cada una de sus fases cuál es la relación de las ideas y conflictos generales del grupo, no será necesario para él esforzarse y estará inherente su habilidad para comunicar sus proyectos, ideas, etc" (4).

Antes que se olviden algunos ecos de las atronadoras aclamaciones ¡Duce! ¡Duce! ¡Heil Hitler!, es bueno detenerse a estudiar la naturaleza de la pesquisa humana por la dirección. Siempre han vivido hombres en sociedad, desde - las primitivas familias, hasta las complejas colectividades nacionales y siempre, han buscado y hallado quien los dirigiera.

La persona que casi intuitivamente parece decir "la cosa justa en el momento justo", está aplicando sus habilidades y no su intuición; está poniendo en práctica ciertos principios básicos de comunicación que conoce tan bien -- que no requiere de un pensamiento consciente.

Chester I. Barnard llamó comunicación al "fundamento de - la actividad cooperativa y competitiva en el grupo" (5)

Roethlisberger señala "la importancia capital de la comunicación es que ofrece pautas de competencia en los grupos, haciendo que sus miembros sean impulsados hacia su superación individual por la competencia" (6).

Según estas dos citas se desprende el hecho de que para- que un ejecutivo sea realmente líder de su gru--

po, deberá comprender y utilizar ampliamente la comunicación para establecer su status, motivar, modificar o dirigir un sistema competitivo en su grupo.

De hecho, nada muestra tan obviamente que un individuo está fuera de su lugar, como un mal uso del lenguaje.

COMUNICACION EFECTIVA.

Por los tradicionales caminos del pensamiento humano la comunicación es inefectiva, pues pongámonos a pensar que es lo que sucede en una comunicación cotidiana, el receptor - invariablemente preguntará algo que no entendió o el comunicador dará información a "cortapisas", tratando de no hablar con la debida claridad, para ponerse en un plano superior y desde ahí "dominar" a su interlocutor.

Sin embargo, si se quiere detener un resultado, la comunicación puede mejorarse mediante el empleo de técnicas para hablar correctamente y en forma sencilla, siendo éste el - tema principal de este trabajo.

El pensamiento es una parte integral de toda actividad humana y la comunicación seguirá siendo un arte personal, ya que no existen dos personas que hagan sus comunicaciones - exactamente igual, por lo que no es posible reducir la buena comunicación a una fórmula o regla de conducta definida.

Aún a pesar de esto, existen ciertas premisas básicas o -- principios estructurales como los llama Milss, que se aplican a todas las situaciones y a todas las personas. Estos son tan evidentes por sí mismos que son de sentido común,-

sin embargo, su aplicación consiste en la comunicación per
sonal recíproca:

- 1) Cuando sistemáticamente analizamos el problema o la -
idea a comunicar, más claro se hace. El buen planteam
miento debe tener en cuenta las metas y actitudes de-
aquellas personas que van a recibir la comunicación
y los que van a ser afectados por ella.
- 2) En segundo término, se debe identificar la meta más-
importante adaptando al lenguaje tono y enfoque total
para que sirvan a ese objetivo específico, es decir, -
antes de hacer alguna comunicación el individuo se de
be preguntar a sí mismo lo que realmente quiere lle--
var a cabo con su mensaje. Si por ejemplo quiere ob-
tener información o iniciar alguna acción, o cambiar-
la actitud de otra persona, etc.
- 3) El sentido y la intención se transmiten por algo más-
que una palabra, debe buscarse la oportunidad para ex
teriorizarlas, pues aunque estén correctamente exp
resados, si son fuera de tiempo no tendrán ninguna cap-
tación por parte del que escuche.
- 4) El tono de voz, la expresión y la aparente receptivi-

dad de las reacciones de los demás tiene una gran influencia en aquellos con los que desea ponerse en contacto.

5) Del mismo modo la elección del lenguaje, el sentido y emoción en las palabras usadas, determina en gran parte las reacciones del oyente.

6) Por último, cuando se habla, generalmente se cesa de escuchar; el aprender a escuchar con oído interior, - es decir, observar las reacciones y actitudes calla--das del oyente para conocer al hombre interior, y el fin último perseguido es:

a) Crear intereses.

b) Motivar una conducta.

Pero este tema es tan importante que será tratado en un capítulo posterior.

DEFINICION DE COMUNICACION

Una multitud de ideas han seguido para explicar que es la comunicación; existen por lo menos doce disciplinas especializadas e interesadas en el análisis de ésta. Hay en la actualidad una especie de revolución erudita. Dentro de estas especializaciones se encuentran la semántica, linguística, dinámica de grupos, y dentro de la Psicología Social, teorías de percepción, cibernética, etc.

Dentro de la industria existe un amplio desarrollo en dos sentidos en lo que es la comunicación; ésto es, la comunicación entre la administración y el personal, por una parte y, el personal entre sí, por otra.

Todas estas ciencias tienen en sí una definición operacional de acuerdo a su área de estudio.

La teoría y aplicación de la comunicación está surgiendo - en forma considerable, toda esa actividad se presenta bajo el título generalmente de Relaciones Humanas; pero, veamos las definiciones.

1) La Comunicación es el proceso de intercambio Efectivo Entre Dos Personas. (7)

Esta primera definición nos está indicando el intercambio, el ir y venir de información. El experto en Semántica diría que es el mantenerse en contacto con la realidad y cerciorarse de que las dos personas es tán hablando de una misma cosa. Nos presiona a pensar que se requiere de un mínimo de "dos", para que exista comunicación, es decir, transferencia de opiniones y reingreso de estos mismos al sujeto original. Siendo ésto un proceso reversible.

2) La Comunicación es el Mutuo Intercambio de Ideas con Significado Efectivo. (8)

La segunda idea refuerza el punto de vista de nuestra discusión pero excluye el uso de las palabras -- que tanto peligro y tanta dificultad causa para su estudio. El autor menciona: "Decirlo sin palabras - es más pronto que hacerlo, porque las palabras pueden ser engañosas y tener por entero significados diferentes para distintas personas". Todo el tema del lenguaje en verdad debería llevar el emblema de "Mánéjese con cuidado".

- 3) La Comunicación es el impartir o intercambiar pensamientos, opiniones o informaciones, por palabras escritas o habladas
- 4) La comunicación es el arreglo o interacción de un estímulo que procede a modificar la conducta de una parte del organismo

En estas definiciones de diccionario, encaran el problema-
íntegro y absoluto al lector.

La persona que habla no siempre está comunicando. Alfred Korsybski, en su Semántica argumenta que la estructura del lenguaje que usamos habitualmente, no siempre corresponde a la estructura del mundo exterior que está más allá de --
nuestras mentes. (9)

La meta del estudio de la comunicación debe ser el colocar estas dos estructuras en una alianza más estrecha, hacer = que nuestras palabras reflejen mejor el medio que nos rodea. Permítaseme explicar esto con el siguiente ejemplo:-
"En un lugar donde se encontraba cierto escultor sentado frente a una escultura estudiándola, un obrero que pasó le comentó: -Ya veo que está usted descansando- a lo que contestó el artista: -No, no estoy descansando, estoy trabajando-. Más avanzado el día, el obrero acertó a pasar por el mismo lugar; el artista estaba pegando unos ladrillos;-

el obrero le preguntó: -¿Ahora está usted trabajando?- --
¡Ah, no -respondió el artista,- ahora estoy descansando -
de mi trabajo".

Estas diferencias constituyen un grave obstáculo para la-
comprensión mutua, incluso cuando ambas partes se muestran
sinceras y objetivas y están intentando comunicarse en --
forma efectiva.

Porque el significado es la médula de la comunicación. A
fin de mejorar nuestras técnicas de transmitir y compren-
der el significado necesitamos estudiarlo en dos sentidos:

- 1) El significado en la comunicación como un proceso man-
comunado entre dos personas.
- 2) El significado como compuesto de tres elementos entre
los cuales, los hechos objetivos son con frecuencia -
los menos importantes.

Cuando la comunicación llega de alguna manera a otra perso-
na, la persona se pone a trabajar con ella.

La cuestión, como es, ¿Está haciendo su mejor esfuerzo pa-
ra comprender lo que le dice? ¿Está bloqueando su pensa- -
miento por algún factor como un sentimiento de violencia? -

¿O está movido a actuar e interpretar en una forma errónea todo lo que se le dice?

Como participante en la experiencia social de la comunicación la reacción del oyente es vital para el logro de ésta. Dicha naturaleza de la reacción está determinada no sólo por las palabras que le son dirigidas, sino por lo que el que habla pone en ella, es decir, actitud corporal, emoción, modulación de la voz, intención, etc.

En una relación humana en un momento dado el significado de una manifestación puede ser afectado grandemente por el carácter o tipo de la relación.

Esta relación presupone que el entendimiento de nuestras palabras depende en gran parte del juicio de la persona en cuanto:

- a) Nuestro significado total como un individuo
- b) Nuestro significado en relación con la otra persona.

El significado de la comunicación como quiera que se logre, es un proceso mancomunado entre personas, ha de ser establecido por lo tanto en dos direcciones, y las condiciones del mismo son empeoradas o mejoradas en la manera en que las relaciones humanas progresen o disminuyan.

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación -
(Ver ilustración anexa), son:

a) Emisor

Es considerado emisor todo sujeto que envía un mensaje.

b) Mensaje

Se denomina así al conjunto de información que el sujeto envía.

c) Canal

Es el medio, conducto o forma que se utiliza para enviar el mensaje.

d) Receptor

Es el individuo que recibe el mensaje

El emisor presenta el contenido informativo, la idea o la explicación de lo que ocurre en su mente y en este proceso intervienen los siguientes factores:

a) Experiencia

Vivencias de situaciones similares que el sujeto emisor tiene, sus propias habilidades, los recursos que puede utilizar, y el conocimiento que tenga del sujeto receptor.

b) Conocimiento del lenguaje

En este factor intervienen el medio sociocultural y -
la escolaridad del emisor.

c) Familia

La integración familiar afecta y determina el desarro-
llo psico-social del emisor

d) Sociedad

Los núcleos sociales a los cuales se integre el emi--
sor y las interrelaciones personales que establezca, -
influyen en el mensaje que se emite, así como también
la importancia que dicho mensaje tenga para el emi- -
sor.

El mensaje en sí, es de vital importancia ya que es el pen-
samiento transmitido o la idea involucrada en el proceso -
de intercambio, y en este proceso, intervienen los siguien-
tes factores:

a) Semántica

1. Credibilidad
2. Utilidad
3. Ajuste a la realidad
4. Claridad
5. Adecuación al medio

El canal es el medio a través del cual se establece la comunicación, (memoranda, cartas, teléfono, etc.). En éste-
interviene el tiempo y la disposición y utilización adecua-
da del canal mismo, el sentimiento, propósito o hecho por -
el que se transmite la señal.

En el receptor intervienen los mismos factores que en el --
emisor, debiendo estar en concordancia para que la señal lo
gre transmitirse. Si algún elemento falla, surgen las ba--
rreras que veremos más adelante.

Albert Shuetzer dice: "Deambulamos a través de la vida en -
una semi oscuridad, en la que ninguno de nosotros puede dis
tinguir las facciones de su vecino. Sólo de cuando en cu
do mediante alguna experiencia que tenemos con nuestro com-
pañero, se destaca ante nosotros por un momento como si fue
se iluminado por un destello de relámpago" (10). La comu
nicación efectiva puede ser en algunas ocasiones como el des-
tello del relámpago de Shueitzer, y con alguna frecuencia -
más iluminadora. En sí, es la característica distintiva hu
mana que separa al hombre de todas las demás especies, y --
aparta a un hombre de otro.



M E N S A J E



C A P I T U L O I I

NATURALEZA DE LA COMUNICACION

La preocupación respecto a las posiciones más que cualquier otra cosa, es lo que impide -- que el hombre viva libre y noblemente

BERTHAND RUSSELL.

CONDUCTA HUMANA Y COMUNICACION

La gran mayoría de autores dedicados a la materia han tratado de explicar el porqué de la conducta humana y aún más la conducta humana misma.

Partiendo de cuando el primer ser humano se dirigió a -- otro, por necesidad para enseñarle el uso de nuevas técnicas de cacería, se establecieron dos procesos importantísimos para la humanidad, la comunicación y el trabajo en -- equipo.

El hombre, ser sociable por naturaleza realiza funciones -- con otros hombres, investiga, estudia, trabaja y pelea junto con otros hombres para llevar a cabo todas sus actividades, debe primero convencer a otros de sus intenciones y -- segundo, debe trabajar con ellos para lograrlo.

Estos dos factores son la esencia pura de las relaciones -- humanas, la comunicación y el trabajo en equipo.

De la naturaleza de los grupos nos encargaremos más adelante, aquí nuestra intención es recalcar la naturaleza del -- hombre, que es dinámico e inestable y por último resaltar -- que su conducta está determinada por el proceso de integra

ción con los grupos.

Desde el instante de nacer, hasta el momento último esta -
regido, afectado y estructurado sobre la base de conductas
manifestadas en otras personas las cuales lo cambian y son
asimismo reformados por él.

El tema que ocupa la parte central de este trabajo, la co-
municación, es tan viejo como la humanidad misma; por eso-
pensemos una vez más en nuestro hombre primitivo, éste, al
darse cuenta de su descubrimiento de un arma para propor--
cionarse alimento, necesita comunicar a los otros indivi -
duos el uso de ésta, para que los demás le ayuden, pues --
por experiencia ha visto que solo, no podrá realizarlo.

Utiliza sonidos, señas intentando explicar a otros su fun-
cionamiento, trata de convencerlos de utilizar el arma que
él ha descubierto y realiza todo esto no sin antes pasar -
por enojos, iras y furias al observar que a pesar de sus -
esfuerzos no los logra convencer.

Cuando lo logra, comunica a sus semejantes la necesidad de
ayuda; el arma le ha dado cierta distinción, se convierte-
en líder y tiene que dirigirlos para ver si su arma dá re-
sultado. Tiene que plantear estrategias de cacería, orde-

nar, gritar y dar uno que otro golpe hasta ver por fin el resultado.

Hasta aquí no observamos ninguna diferencia de nuestro hombre primitivo y un ejecutivo moderno.

Halla y Lendlsay, menciona atributos que permiten diferenciar la conducta del hombre frente a otro hombre, frente a su grupo y frente a sí mismo.

Entre los comentarios del autor, los más importantes para este trabajo son los siguientes: (11)

- 1) ¿Tiene el hombre un propósito en la vida, o son sus acciones meras reacciones mecánicas, basadas en las normas aprendidas en la infancia?
- 2) ¿Está determinada la conducta por motivos conscientes o inconscientes? o, como tercera posibilidad, ¿Es realmente la normalidad una función del grado en que el hombre se dá cuenta de sus necesidades?
- 3) ¿En qué medida es el comportamiento del hombre una función de la búsqueda de recompensas?

Existen muchas más preguntas y teorías para contestarlas,-

contienen infinidad de combinaciones como las que enumeramos de muchas otras; pero puesto que este estudio sería -- muy extenso y nos alejaría por completo de nuestro objetivo dejaremos sentadas aquí algunas premisas sobre la conducta del hombre en una organización, pero no relativa a un trabajo sino la de su existencia misma:

- 1) El hombre tiene necesidad de establecer contacto con sus semejantes, en la medida que lo logre, será comunicación.
- 2) Existe en él la necesidad de formar parte de un grupo. Se ha dicho que todos nosotros determinamos nuestro valor personal a través de las miradas ajenas.
- 3) Existe necesidad de logro y desarrollo personal, el desarrollo implica la constante revaloración de la realidad de nuestras metas.
- 4) Tiene la necesidad de una seguridad económica. La seguridad en un trabajo depende de la medida en que ese trabajo satisfaga sus necesidades básicas.
- 5) Existe la necesidad de estar libre de temores. El temor en la mayoría de las veces incita al hombre a resolver sus problemas.
- 6) Existe la necesidad de que las otras personas nos acepten.

Para poder entender la conducta actual se necesita investigar la complejidad de los estímulos, catalogar los aspec--tos de tipo social, ya que éstos, pueden engendrar satis--facciones, sensaciones de poder, oportunidad a riesgos fi--nancieros, en fin, a novedades inesperadas.

En si la capacidad de un hombre es su propia motivación pa--ra el logro de sus objetivos, y eso en la medida en que --pueda comunicarlos determinará su conducta frente a su trabajo y frente a su grupo.

BARRERAS DE LA COMUNICACION

Todos en alguna ocasión hemos tenido la impresión de que las personas que nos escuchan están completamente resueltos a dar la peor interpretación a lo que les decimos o bien, nosotros tenemos el deseo insano de poner en duda o dar un sentido confuso a lo que los demás nos manifiestan; por lo que surge la falta de entendimiento entre las personas que desean comunicarse y provoca el distanciamiento entre ellas a causa de la barrera que conciente o inconcientemente se establece.

En muchas ocasiones la comunicación se frustra innecesariamente porque un orador, o simplemente una persona al hablar con otra se conduce como si estuviera hablando consigo misma, es decir, cree que la persona que la oye necesariamente deberá pensar como él y que por lo tanto no necesita explicarse más allá de lo que él considera indispensable, ya que su oyente deberá conocer el significado de lo que dice como si estuviera "dentro" de su mente. Lo que para un hombre es bueno a menudo para el otro es malo, porque las diferencias individuales en temperamento y experiencias, son factores vitales en el proceso de asimilación

del significado.

El significado no sólo existe en las palabras, sino también en las emociones que al manifestarse pueden deformarse de tal manera el significado que la comunicación no se realice, o lo que es peor, sea contraproducente.

O'Donnell, dice: "En una relación humana en cualquier momento, el significado de una manifestación puede ser afectado grandemente por el carácter de la relación" (12). Donde existe confianza, la comunicación es relativamente fácil y las palabras empleadas, no tienen mayor importancia, pero en donde hay recelo o existe antipatía, es sumamente difícil establecerla, no importa lo cuidadosamente que se seleccionen las palabras. Lo que se "hace" puede convencer rápidamente a una persona, mas lo que se "dice" es a menudo más difícil de entender.

Así pues, podemos decir que el significado es:

- a) Un proceso semántico
- b) Una interacción seguida de un hecho o una acción.

En la comunicación por escrito (a menos de que sea posible una explicación verbal subsiguiente), una de las desventajas más graves es la imposibilidad de comprobar una reac--

ción. Esta es la razón por la que es mucho más probable - que tengamos éxito en transmitir el significado propuesto - cuando hablamos cara a cara.

Paul Pigors, propone dos componentes del significado: (13)

- 1) Los hechos objetivos. Son las ideas lógicas que tenemos acerca de ellos, y son expresados en manifestaciones para las que reclamamos una validez general.

La mayor parte de nosotros somos descuidados en el empleo de palabras; y negligentes para observar señales de posible incomprensión en otras personas, y las barreras que se producen son por:

- a) La manifestación corporal o gesticular
- b) La excesiva cantidad de palabras
- c) La utilización de palabras incomprensibles para los demás
- d) El uso de abstracciones
- e) La exposición de los hechos de una manera no objetiva.

- 2) Los sentimientos. Un sentimiento surge y se refiere-

a factores que son subjetivos en experiencia que nunca son los mismos exactamente para dos personas, y -- por lo tanto no se pueden tomar como hechos objetivos aunque sin embargo encontramos que estos hechos subjetivos pueden ser reconocidos como emocionales. Es de cir el obstáculo mas fuerte es el sentimiento que tenemos acerca de nosotros mismos. ¿Qué significa esto para mí?, es loable preguntar ante cualquier situación nueva. Esto puede provocar en un momento dado -- que los hechos externos parezcan irreales o sin importancia.

La dificultad de comunicación que ello implica, puede ser la confusión que existe entre sentimiento y hecho. Porque a menudo pensamos con nuestros sentimientos y se forman como un puente entre nosotros y la -- comprensión.

Solo cuando son apropiados a la situación total o son mantenidos en el lugar que les corresponde, pueden -- ser un elemento constructivo en las relaciones humanas, y esto podría lograrse por medio de:

- 1) El darse cuenta de la importancia relativa de --

nuestros sentimientos.

- 2) El apreciar los sentimientos de otra persona
- 3) Conseguir la atención de la persona hacia otros sentimientos y hechos que son pertinentes a la situación.
- 4) Lograr un acuerdo sobre principios.

Otros elementos que intervienen para una adecuada comunicación son los siguientes:

La intención con que se dicen las cosas. El propósito es un elemento vital en el significado, ya que siempre estamos buscando la intención escondida. Son todos éstos propósitos de asechar tratando de evaluar lo que no se dice y lo que se deja de hacer.

Por otro lado la comprensión del lenguaje: es nuestra fuente más grande de poder, sin él es imposible formar comunidades, educar y trabajar de una manera organizada.

Desde luego existen muchas diferencias reales entre la gente, pero esas diferencias se mezclan con las diferencias verbales.

Entre ellas se encuentran:

- a) La confusión en el significado de una palabra. Cuando sucede esto una dificultad se interpone entre el oyente y su medio circundante y deforma su juicio.
- b) El segundo obstáculo, es la confusión de hechos, conclusiones, opiniones o juicios de valoración. Como por ejemplo, el abogado que tratando de acelerar un proceso, se dirige al jurado, diciendo: "Estas, señores son las conclusiones en las cuales yo fundamento mis hechos"
- c) Un tercer obstáculo es la falsa identificación basada en las palabras falsas, que es el uso de silogismos en forma errónea, al sacar una conclusión precipitada de todas las características y hacerlas intercambiables.
- d) Otro intento es el juzgar las cosas en términos blanco y negro, buenas o malas, limpias o sucias, es decir, juzgar desde dos polos completamente opuestos.

En sí los obstáculos con los que se encuentra el hombre para hacer uso debido de una de sus mas importantes facultades, el lenguaje, son muchas, algunas se escapan a la investigación, pero hemos dado aquí algunos ejemplos que creemos significativos para nuestro trabajo.

Las barreras que forma el hombre son en ascendencia provocadas por las diferencias individuales, pero en las empresas que van a ser motivo de nuestro estudio, se acrecenta esta problemática por la intervención de otro factor, la organización; de la cual hablaremos más adelante. Por ahora nos detendremos aquí para examinar cual es la esencia de las buenas relaciones humanas, ya que cuando el mapa de un individuo con el de otro se ajusten se puede tener la esperanza de hablar acerca de la misma cosa. Y eso con toda seguridad, es una necesidad básica para toda comunicación que merezca la pena.

Por lo tanto, una vez que se ha logrado eliminar las barreras que se establecen frecuentemente en la comunicación, y esta se efectúa, surge la comprensión, identificación y aceptación entre los miembros de un grupo, es más fácil que unos y otros entiendan sus metas particulares y los respeten, con lo que lógicamente surgirá una mejor relación interpersonal entre ellos, y para ampliar un poco este tema hablaremos a continuación del arte de escuchar.

EL ARTE DE SABER ESCUCHAR

Para el adecuado establecimiento de comunicación entre -- dos o más personas es necesario e importante que el emi-- sor esté consciente, de que el proceso implica la dinámi-- ca de escuchar, es decir, que hable no para sí mismo, si-- no para otros, porque al oír nosotros estamos en una acti-- tud por así decirlo, pasiva, al escuchar, que es cuando -- realmente se ha logrado el interés del interlocutor, se -- efectúa la comprensión del mensaje, y lógicamente provoca rá una reacción de diversos tipos como ya lo hemos mencio-- nado con anterioridad, en la persona que escucha y a la -- cual queremos comunicar algo.

Este factor de la comunicación raras veces es tomado en -- cuenta en situaciones cotidianas como las que continuamen-- te se le presentan al gerente que tiene que transmitir -- una orden, cambiar opiniones o conjuntar técnicas y proce-- dimientos con su grupo de trabajo, por lo tanto es impor-- tante que se enseñe o induzca a las personas a fomentar y utilizar el arte de escuchar.

Aparentemente dentro de un proceso muy elaborado de lo -- que los estudiosos llaman comunicación, estos aspectos no son tomados en cuenta por su propia naturaleza, es decir,

son tan lógicos y fáciles de utilizar para una buena comu
nicación que se dan por conocidos o evidentes y ahí, es -
donde se corre el peligro de que en la mayoría de las oca
siones no se le dé importancia.

Para que el gerente o cualquier persona, adquiriera la habi-
lidad de saber escuchar se podrían hacer algunas recomenda
ciones como son las siguientes:

- Organice su pensamiento en el momento que desee ha- -
blar.
- Una vez que usted mismo sepa lo que quiere decir y la
intención que llevará el comunicado, pida a su escu--
cha que le dedique su atención.
- Cuando haya captado que su interlocutor le atiende em
piece a exponer que quiere decir.
- Pregunte a intervalos a su interlocutor lo que ha di-
cho o bien pida comentarios al respecto, o utilice --
conceptos que en la respuesta de su escucha le indica
rá que está interesado y comprende lo que usted le es
tá comunicando.
- Al terminar pregunte si hay dudas al respecto y usted
escuche.

Este factor es tan importante que aquí nos atrevemos a mencionar un concepto: comunicación es la respuesta; porque en la medida que ésta, la respuesta, esté ajustada al mensaje en el tono, intensidad, magnitud, interés y cooperación, se podrá decir que el fenómeno del mensaje emitido, se ha "digerido" y aceptado.

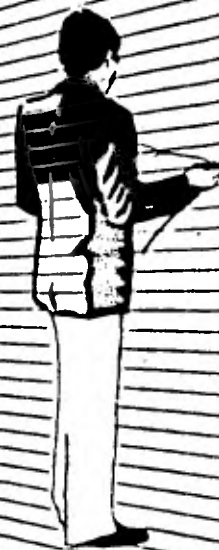
- Por último, si la comunicación verbal no ha sido lo suficientemente clara o corre el peligro de crear -- confusión, transmita su comunicación por escrito también y recuerde: espere siempre la respuesta; es el mejor indicador de la comunicación.
- El utilizar la comunicación escrita es a veces indispensable por razones de control o antecedente, sin embargo no siempre es funcional, por lo tanto, para abreviar el tiempo y procedimiento que se deba efectuar para la cotidiana tarea en equipo, es importante fomentar "el arte de escuchar". Y ese "arte", deberá ser practicado primordialmente por el que emite el mensaje, ya que sólo así, entendiéndose él mismo, podrá estar seguro de que el interlocutor también lo entenderá.



COMUNICACION



M E N S A J E



C A P I T U L O I I I

NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES CON

RESPECTO A LA COMUNICACION

"Pronto descubrí que cuando trabajaba solo, trabajaba solitario, pero cuando trabajaba para otros, otros también trabajaban para mí."

BENJAMIN FRANKLIN.

DEFINICION DE ORGANIZACION

El tema que nos ocupa ahora es uno de los más exitantes - de la Administración moderna, no se va a analizar el proceso administrativo sino que hablaremos sólo de una de -- sus funciones que nos interesa por su importancia dentro de la comunicación. Para profundizar en la materia Terry, Koonts y O'Donnell analizan perfectamente el tema Administración, siendo en estos autores en los que nos hemos basado para la integración de este capítulo.

Organización significa la determinación y enumeración de las actividades necesarias para obtener los objetivos de la empresa. La palabra Organización se deriva de Organismo, que significa "crear una estructura con partes integradas en tal forma que la relación entre una y otra esta gobernada por un todo", menciona que la "Organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo", (14) y selecciona dos para que el grupo trabaje unido en forma eficiente.

- a) Factores ambientales
- b) Relaciones interpersonales

La organización une a los individuos en tareas interrelacionadas, su intención fundamental es la de hacer que las personas trabajen unidas en forma efectiva hacia el logro de objetivos específicos.

Terry dá aquí una relevancia al factor humano como parte primordial de la organización. Aunque él llama componentes tangibles a los factores ambientales y las relaciones interpersonales, la clave de su definición es la comunicación.

La razón cardinal para toda organización es que cada uno de los miembros deben saber que actividades son las que va a realizar y como va a comunicar a los demás lo que está haciendo, es decir, es mucho más importante la potencia de la mezcla que la fuerza de los ingredientes, una organización requiere que los hombres asuman responsabilidades, que tomen decisiones y que ejecuten un trabajo tomando en cuenta que el concepto más importante para el logro de un objetivo es la comunicación.

No debemos considerar a las personas como entidades iner-

tes, ya que sus esperanzas, ambiciones, metas y deseos --
cambian con el tiempo y el medio ambiente.

Un crazo error es considerar a la Organización sólo en --
los términos necesarios para describirla, esto es, diagra
mas de obligaciones, organigramas, análisis de puestos, -
etc; en este caso el verdadero propósito se oscurece y -
la actividad de las personas no es nada inspiradora y - -
creativa.

La dinámica de la Organización está constituida precisa--
mente por el factor humano, los individuos que la inte- -
gran y la llevarán a cabo.

Para ejemplificar lo que es la organización presentaremos
a continuación algunos modelos de organización.

MODELOS BASICOS DE LA ORGANIZACION

La estructura de la Organización resultante de organizar, determina el flujo de interacciones dentro de la misma.

Entre las interacciones se encuentran:

- a) Quien inicia
- b) Quien aconseja
- c) Quien ve a quien
- d) Quien dice a quien
- e) Quien contesta
- f) Quien coordina

De estas interrelaciones, se inicia un grave problema ya que cada ser humano tiene una estructura básica de interacciones de acuerdo a su personalidad, aunque normalmente la estructura inicial la da un modelo organizacional, esto es por el proceso de trabajo, el tiempo que se invierte en la realización y el hábito de realizarlo en términos generales, existen dos comportamientos o modelos de comportamientos que a su vez, dan como resultado modelos de la organización que son:

- 1) Formal
- 2) Informal

El primero se refiere al comportamiento establecido por -
la estructura orgánica, sus características principales -
son:

- a) Puestos perfectamente definidos
- b) Cadena de mando establecida
- c) Canales de comunicación
- d) Reglamentos

Los principales motivadores de este modelo de organiza- -
ción son el conocimiento y la auto-satisfacción en la rea
lización del trabajo encomendado.

El modelo informal es aquel que no está incluido dentro -
de la relación formal, se origina de manera natural siem-
pre que existan personas que trabajan juntas. Por lo ge-
neral estos grupos están unidos por intereses sociales co
munes que pueden o no estar de acuerdo a los intereses de
la Organización.

Sus determinantes son:

- a) Intereses individuales

- b) Relaciones interpersonales
- c) Similitud de trabajo y ubicación física.

Al ser humano le agrada estar con gente de su nivel, a la cual conoce y que a su vez lo conocen, de ahí se desprende que la socialización dentro de una organización se presenta de manera espontánea y suigéneris a los grupos en donde se establece; por lo tanto el promover, fiestas, -- reuniones informales, y juntas excesivas, no siempre favorecerá esta socialización porque esas actuaciones dejan de ser espontáneas. Con esto no queremos decir que se -- eliminen totalmente dentro de la estructura organizativa este tipo de situación, pero si, que no se contemplen como apoyo absoluto al fortalecimiento de comunicación en el grupo de trabajo.

Para cualquier dirigente de un grupo de trabajo es necesario que trate de conjuntar los dos tipos de comunicación formal e informal, interactuando directamente con su equipo en estos dos planos de relacionamiento. Si lo logra -- se puede afirmar que sigue el "modelo ideal" de comunicación.

LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

Como ya se analizó el éxito en el trabajo de un Gerente - está condicionado por su habilidad para comprender a las personas y hacer que otros lo entiendan.

Los pensamientos del Gerente y su aptitud para pronunciar juicios, crear y evaluarlos se facilitan por lo que comunica.

Lograr la aceptación de políticas, recibir la cooperación y hacer que las ideas y las instrucciones se entiendan con claridad y producir los cambios necesarios en el trabajo, dependen de una comunicación eficaz.

Como anteriormente mencionamos, la comunicación, es un medio, no un fin; esto ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma efectiva, y además para que se aplique el control administrativo. La buena comunicación debe ser condicional a una administración adecuada, citaremos a Abraham Lincoln "La -- opinión pública es todo. Con ella nada fracasa, sin ella nada puede tener éxito"

Al analizar esta frase llegamos al enunciado fundamental-

de que toda comunicación es bilateral. Trasladándolo al Gerente podríamos comparar diciendo que éste habla, informa y pide, pero para que la comunicación sea efectiva también debe escuchar, preguntar, leer, contestar e interpretar.

Si tratáramos de estructurar un plan para una acción administrativa deberíamos acompañarlo de un buen plan para comunicarlo a quienes resulten afectados, confiar en la mutua lectura de la mente es inadecuado .

En la administración nunca debe tomarse a la ligera ni juzgar a la comunicación como una actividad poco importante e independiente ya que constituye un ingrediente esencial en todo lo que haga el Gerente.

Todo gerente que se digne llamar así es responsable de que se mantenga una comunicación clara y adecuada con sus subordinados, si lo logra, su actividad principal de planeación podrá realizarse con mayor productividad, concentración y en menor tiempo.

ORGANIZACION FORMAL, INFORMAL Y COMUNICACION.

Dentro del establecimiento de comunicación en una empresa por su volumen y continuidad, es abrumadora porque todas las personas de una forma u otra están enviando y recibiendo mensajes; el hombre siempre está hablando, escribiendo, escuchando o leyendo, habla más, mientras el tamaño de la empresa aumenta. Podríamos decir que el volumen de las comunicaciones aumenta en progresión geométrica -- con el crecimiento de las organizaciones.

El Ejecutivo pasa todo su tiempo realizando trabajos específicos como: leer, hablar, escribir y escuchar; bajo estas circunstancias, los mensajes son demasiado comunes, -- sin embargo para saber específicamente que es lo que necesita conocer cada empleado acerca de los planes es un problema sumamente complejo y esencial en parte que la comunicación sea también un problema, y para resolver tal -- enigma no existen estándares.

Para llevar a efecto esta situación el ejecutivo se vale de dos tipos de comunicación, la formal y la informal.

Los medios de comunicación formal, incluyen a los canales

establecidos y organizados como pueden ser:

1. Manuales
2. Reuniones de departamento
3. Conferencias
4. Memoranda
5. Tableros y pizarrones
6. Cartelones, etc.
7. Periódicos y boletines

Se pueden utilizar otros tipos como son:

1. Entrevistas especiales
2. Conversaciones telefónicas
3. Publicaciones especiales de los directivos, etc.

Dentro de esta organización formal existen dos tipos de canales de comunicación.

1. Ascendentes
2. Descendentes

Que se estructuran en todos los tipos antes mencionados.

La comunicación descendente se desplaza del nivel administrativo superior a un nivel administrativo inferior y por

lo general incluye:

1. Reglas o directrices
2. Ordenes
3. Instrucciones
4. Información de interés general
5. Convocatorias
6. Reconocimientos o estímulos
7. Sanciones

1.1. Las reglas o directrices son guías específicas para la acción que se establece de la autoridad, y son utilizadas para informar a los empleados de las actividades y condiciones bajo las cuales deben desarrollar sus funciones; en ocasiones pueden servir para estimular y -- orientar a los trabajadores según sea el propósito.

Las reglas ayudan a ahorrar tiempo y esfuerzo a los gerentes, al no tener necesidad de ponderar y decidir en cada situación que se presente.

2.1. Las órdenes son comunicaciones relativas a una opera-- ción en particular. Para que una orden sea completa, - debe decir qué se va a hacer, quién lo va a hacer, - - cuándo, cómo y por qué debe hacerse.

De preferencia una orden debe ser evidente en cuanto a su necesidad y es conveniente que ésta estimule el interés del receptor y su cooperación.

El principio del acatamiento de las órdenes es que las personas que las dan, también tienen la obligación de ver que sean cumplidas correctamente.

- 3.1. Las instrucciones son preceptos que casi siempre dan información o conocimiento sobre una manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor determinada.

Las instrucciones recalcan la "forma de hacerlo", y el aceptarlas y acatarlas ayuda a lograr la ejecución correcta y ordenada del trabajo.

La principal consideración es la claridad en la expresión y una consecuencia de pasos fáciles de seguir; haciendo esto, se logra uniformidad en la producción y se aumentan los conocimientos, facilitando así la enseñanza y capacitación de los subordinados.

- 4.1 La información de interés general es emitida en forma descendente y a través de boletines, memoranda, carteles, etc.

5.1. Las convocatorias se dan a conocer a través de oficios, carteles o anuncios, situados en lugares perfectamente visibles para todo el personal y con la autorización de la Dirección de la empresa.

6.1. Estos se dan a conocer a los empleados en forma verbal, escrita, económica o en especie; y sirven de motivadores para la mejor actuación del personal.

7.1. Las sanciones se emiten por escrito y están sujetas a la Ley Federal del Trabajo y a los reglamentos internos de la empresa.

La comunicación ascendente se mueve de un nivel administrativo inferior al ejecutivo y generalmente son informaciones dirigidas a una persona o grupo en particular, y para un propósito específico; entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

1. Informes
2. Sugerencias
3. Quejas

1.1. El trabajo sistemático en sus diversas etapas, desde la investigación, hasta la presentación, es fundamental en la preparación de los informes pa-

ra que éstos proporcionen una comunicación efectiva.

2.1. Las sugerencias pueden ser de tipo técnico administrativo o socio-cultural.

3.1. Estas se emiten en forma ascendente y sirven como detectores de la "moral" del personal.

Otro de los tipos de comunicación que se maneja en todos -- los niveles de la empresa y de manera ascendente, descendente y horizontal, es la informal a la cual se le designa comúnmente como rumor; ésta se genera debido a los intereses personales y grupales de los individuos, y entre características principales están el ser directa, rápida, espontánea y sumamente flexible; no cuenta con fuentes oficiales de información por lo que lleva datos distorcionados, con aumento o disminución de información. En este aspecto se suceden fenómenos que competen al estudio de los grupos por la trascendencia de la dinámica que en ellos se establece, -- siendo este punto interesante para tratarse en el siguiente capítulo con mayor amplitud.

C A P I T U L O I V

EL GRUPO EN LA ORGANIZACION.

"Un sistema social venturoso permi
te las relaciones adecuadas entre
las personas"

CARLOS MARX.

El grupo ha sido siempre un medio importante para la realización de los propósitos humanos, primero en la familia - después en el clan, la tribu, la comunidad y por último - el estado.

El grupo ha sido "usado" como instrumento de trabajo, de culto, de recreación, de educación, de lucha y muerte. - En su desarrollo histórico se empezó a descubrir que ciertos modos de hacer las cosas en grupo resultaban mejores; fue así como se comenzó a analizar que el grupo era la -- forma ideal para realizar el trabajo o la actividad a desarrollar, tomando forma la "sabiduría popular" relativa a la división de trabajo, los procedimientos para toma de decisiones, de magnetismo, de liderazgo, etc.

En atención al hecho, curioso por cierto, que el hombre - ha trabajado con pequeños grupos la mayor parte de su vida sobre la tierra, es sorprendente que éstos no hayan sido objeto de estudio, sino hasta los últimos tiempos. Parece casi afirmar que el hombre no comienza a estudiar la vida del pequeño grupo con el que está más íntimamente familiarizado, sino después de haber estudiado durante ¡siglos! los aspectos de la organización social.

Los chinos y los griegos se ocuparon de los fenómenos que acompañan el comportamiento de grandes conjuntos de personas.

El desarrollo del siglo XVII, trajo consigo una corriente de pensamiento especulativo sobre la naturaleza del campo social del hombre y la resolución del individuo en la sociedad, así tenemos por ejemplo los pensamientos de Hoffes, Humenill, Smith, Montesquieu y Rosseau.

Comte y Spencer en el siglo XIX especularon sobre la multitud, la banda, el público y los momentos activos de las masas.

Entre los primeros experimentos de importancia tenemos -- los de Trepplett en 1898, en los cuales observa el movimiento de la "Dinamogenea" o facilitador, que es aquello que impulsa a las personas a estar juntas y en competencia en lugar de estar solos. (15)

Alport dió un nuevo impulso al tema " Solos, juntos" en el siglo XX .

Motivados por las corrientes psicológicas de Lindewan y Dewey, Follet, hace un extenso trabajo sobre los diagnós-

ticos de los problemas humanos comunes en el ambiente político, industrial y de beneficencia y esto llega a identificar la calidad, el carácter y las condiciones de la participación, como el foco para los estudios del proceso de la Dirección o la función directiva.

Freud, inició una línea de investigación sobre la formación y control del grupo, partiendo de las íntimas y frecuentemente inconscientes bases de cohesión y control en el grupo familiar, Freud hace incapié en los aspectos emocionales de la Dirección y la formación de los grupos más que en la organización de sus miembros.

Otros investigadores utilizando las herramientas de la psicología trataron de descubrir las situaciones o estructuras sociales como la burocracia, el sindicato y el partido político. Aunque esta línea de investigación estableció la importancia de los factores situacionales, no fue fructífera en el sentido real de la creación y control del grupo.

En la época moderna el estudio científico de la conducta del grupo ha llegado a la creación de los centros de investigación de la dinámica del grupo en Michigan, Boston y Harford.

La literatura de la época moderna es amplísima y variada, - el "Journal Of Educational Research" o "Adult Leadership - of Human Relation", son un ejemplo de publicaciones dedicadas a la explicación detallada de experimentos sobre dinámica de grupos.

Otra característica importante de la era moderna en la investigación del grupo es la creación de programas de adiestramiento en el aspecto tecnológico de la dinámica del grupo que trataremos en el Capítulo V.

Ante esta relación histórica nos surgen las preguntas de:- ¿qué es un grupo?, ¿cómo se forma? y ¿por qué?

DEFINICION DE GRUPO

Los grupos son principalmente conjuntos de individuos. --
En consecuencia, la comprensión o análisis de la conducta-
de los grupos tiene que comenzar por la comprensión de la-
conducta de los individuos.

Como primer punto se deben analizar las actitudes, valores
y hábitos desarrollados en la familia (que es el primer --
grupo en la vida de un individuo). Estos pueden ejercer -
una fuerte influencia en sus sentimientos y conductas ha--
cia otros miembros del mismo grupo y otros miembros de - -
otros grupos.

Siguiendo las necesidades primarias biológicas tales como:
agua, comida, descanso, sexo, que se refuerzan con otro ti
po de necesidades psicológicas comunes a todos los seres -
humanos como son la necesidad de seguridad, de afecto, de-
posición o reconocimiento. Estos últimos no tienen la mis
ma fuerza en todos los individuos, pero si los impulsa a -
unirse para buscarlos y satisfacerlos.

Como tercero y último punto encontramos las fuerzas prove-
nientes de metas, ideología y valores que maneja el individi

duo como consecuencia de sus propias percepciones, temores y situación de realidad, podían llamárseles a éstos, fuerzas o "imanes del mundo privado", como los llamó Erich - - Fromm. "El individuo cuando se encuentra sometido a presiones que tratan de inducirlo a ser algo distinto a lo -- que él es, hacerlo ajeno a sí mismo o a identificarse plenamente, se integra a otros individuos donde puede elaborarse una personalidad problema o a actuar libremente y -- con integridad". (16)

De acuerdo a esto, ¿Qué sucede cuando un individuo con su campo psicológico se une a otros individuos y sus respectivos campos psicológicos? ¿Cómo es posible que se conviertan en grupo?

El relacionamiento entre dos personas se establece a través de sus intereses específicos.

Cuando dos o más personas se unen para realizar una actividad se requiere de ciertas características específicas para que pueda denominárseles grupo, por ello la definición de grupo podría ser cierto número de personas que interactúan entre sí de acuerdo a ciertos patrones establecidos para el logro de objetivos comunes.

Las características esenciales para la formación de un -- grupo son en este caso:

- a) Uno o varios objetivos comunes a cada uno de los -- miembros.
- b) Se necesita que las metas individuales de cada uno -- de sus miembros sea igual o esté en relación al objetivo.
- c) Una comunicación específica a nivel del objetivo, para conocimiento de éste o desviaciones que se encuentren en él, y una comunicación humana para fortalecer las relaciones.
- d) Una identificación con cada uno de los miembros, con el objetivo y con su propia meta individual.
- e) Normas o guías de acción para evitar desviaciones en-- la consecución del objetivo.
- f) Una organización específica del grupo a nivel de su-- bordinado líder formal y líder informal.
- g) Una participación de cada uno de los miembros para la consecución del objetivo.
- h) Una interacción como consecuencia de esa participa-- ción a través de la satisfacción de logros y de necesidades.

- i) Y por último un establecimiento de los campos que -- mencionamos en las Relaciones Humanas de cada uno de los miembros dentro del mismo grupo y con otros grupos.

Si no se manifiestan estas características entre la acción del grupo, surgen fenómenos adyacentes en su conducta que provocan la desintegración y la no consecución del objetivo.

ELEMENTOS ESENCIALES EN LA FORMACION DEL GRUPO

La diferencia fundamental entre una colección de individuos (masa) y un grupo, podría definirse como la simple enumeración de las características que anteriormente mencionamos como grupo y el no cumplimiento de ellas en la masa; pero hay una característica más que establece la diferencia fundamental, la conciencia de grupo.

Cuando un número de personas se reúne, cada uno está esperando algo de esa reunión, pueden apoyarla, rechazarla, estar simplemente indiferentes, pero esperando algo; si no se presentan o si no se cumplen las expectativas del individuo, se desintegra del grupo.

En algunas circunstancias los límites puestos a la libertad de acción del individuo o del grupo, pueden resultar estrechamente definidos por las condiciones bajo las cuales fue creado, o totalmente lo contrario, donde el grupo ignora cuales son sus límites; con esto queremos decir que hay tantas clases de grupos como objetivos para los cuales son creados y tantas características como individuos hay, ya que el individuo proporciona parte de su personalidad a la personalidad del grupo por eso es muy importante cono--

cer y tener los antecedentes históricos de la formación - del grupo para conocer su futuro.

Un grupo nuevo necesita dedicar mucha de su energía inicial al conocimiento mutuo y de la misión del grupo; de aquí surgen preguntas que aclaran los antecedentes y características para el futuro funcionamiento.

¿Que objetivo tiene el grupo?

¿Hasta qué punto están bien preparados los miembros para ingresar al grupo?

¿Cuál es su experiencia?

¿Qué clase de personas lo componen, cuál es su experiencia previa, anteriores patrones de amistad?

¿Cómo fueron seleccionados?

¿Qué esquema de organización tiene?

¿Quién los dirige?

¿Cómo se comunican, qué normas específicas se llevan a cabo?

¿Conocen todos sus miembros el objetivo del grupo?

Si contestamos todas estas preguntas obtendremos las características esenciales del grupo o grupos que estamos estudiando y el éxito o fracaso del mismo de acuerdo a la

mayor o menor aceptación de cada uno de los criterios antes mencionados.

EL GRUPO EN LA ORGANIZACION

Como sucede en todo terreno de investigación muchos de los hallazgos sobre dinámica de grupos tiene consecuencias prácticas.

Como dice Thellen Halves Davis, "el propósito de la ciencia es el describir la naturaleza y sus leyes.- El propósito de la tecnología es el establecer métodos, por medio de los cuales el hombre puede lograr los fines que se propongo. Tecnología es el conjunto de ideas que hace el hombre para satisfacer sus necesidades y lograr sus propósitos, a medida que se desarrolla la ciencia y es mejor comprendida la naturaleza cambia la tecnología". (17)

El hecho es que la investigación sobre el grupo ha influido grandemente en la dinámica de la organización y la tecnología social del trabajo, en el adiestramiento para la dirección, el descubrimiento de nuevas técnicas administrativas y de organización, el espíritu general o cultural de los grupos o grandes reuniones y las relaciones humanas en la Empresa.

El grupo representa la poderosa fuerza que impulsa el --
avance o retroceso de toda Empresa.

La naturaleza social del hombre lo explica; nada ha existido ni existirá en este mundo que no haya sido creado -- por un grupo y para un grupo.

Pues bien, esas poderosas fuerzas de cohesión entre las -- personas, que los hacen unirse entre si para hacer algo, -- para buscar ese objetivo, han sido altamente investigadas aquí sólo señalaremos que estas fuerzas pueden modificarse, ajustarse y moldearse inclusive el beneficio del propio grupo y del objetivo que cumplen.

A esas técnicas para modificar y ajustar, etc., las describiremos y haremos un análisis de cada una de ellas.

Si se logra en una empresa motivar al grupo hacia el desarrollo de sus objetivos y se modifican estos para estar -- acordes a los de la Empresa, se esta dando uno de los pasos más importantes en el camino de la nueva administración, que es el desarrollo de los Recursos Humanos.

Herbert A. Simon, menciona que "en el extremo opuesto --
de una situación meramente com- - - - -

petitiva, se encuentra aquella en que dos participantes -
comparten una meta común y en la cual cuentan con informa-
ción suficiente sobre lo que están haciendo los otros, lo
cual les permite tomar decisiones correctas." (18)

Un propósito principal de la planeación y la organización
que precede a cualquier actividad administrativa, no es -
simplemente colocar a cada participante en el trabajo que
encaja mejor, sino permitir que cada uno se forme sus es-
pectativas precisas acerca de lo que los otros van a ha--
cer.

El uso adecuado de la teoría administrativa es cuando uti-
lizamos el término cooperación, para la actividad en la -
cual los participantes comparten una meta común.

Toda organización administrativa es un sistema de comporta-
miento cooperativo donde se espera que los miembros de - -
ella orienten sus conductas a ciertas metas que son toma--
das como objetivos de la organización.

INTEGRACION DE GRUPOS PARA EL DESARROLLO

Para lograr el desarrollo de los aspectos comunicación y estructuración de grupos es necesario integrar un programa específico utilizando para su enseñanza el método más apropiado que es, la reunión de grupos.

Apoyándonos en temas anteriores podemos decir que, cuando los individuos reúnen las características del grupo integrado, teniendo entre los principales objetivos, el establecer una adecuada comunicación entre sus miembros y realizar el trabajo en equipo, el aprendizaje se logra.

Por tradición, el criterio de las buenas prácticas administrativas de los negocios está basado en la productividad. Esto es "el saber cómo" de las técnicas. Aquí, nosotros vamos a preocupar por este aspecto de la preparación de los gerentes, tomemos por hecho que los gerentes ya poseen las habilidades necesarias, o pueden con el tiempo, adquirir una adecuada capacidad técnica. Nos interesa -- más bien, hasta donde un Gerente puede ayudar a los que -- están directamente relacionados con él y a quienes dirige, a llegar a ser más creativos y productivos en su trabajo.

El desarrollo que nos interesa es la habilidad en la dirección de las personas y en la comunicación con ellas, lo que constituye la debilidad más seria en el área Gerencial de México.

¿Cómo aprenden los miembros de un grupo? Cada adulto tiene sus costumbres de aprendizaje, la gente transforma las experiencias a las que está expuesta constantemente. Un adulto medio, por lo general ha aprendido la técnica de cómo no se debe aprender.

Existe una gran diferencia entre el tipo de aprendizaje que surge de una curiosidad espontánea, y que satisface las necesidades del individuo para una expresión positiva y el tipo de aprendizaje que es el producto de la ansiedad y el miedo a la desaprobación.

En el primer caso aumentamos nuestra habilidad, capacidad y satisfacción en el ejercicio de nuestro propio poder. En el otro evitamos castigos, amenazas y desaprobaciones.

De niños somos gregarios, cooperativos y dependientes. Por otro lado, cada niño normal tiene deseos, necesidades, actitudes y sentimientos que le son peculiares.

Los niños experimentan ansiedad, cuando el ejercicio de su propia voluntad resulta un castigo, regaño o privación de privilegios.

Como resultado de estas experiencias, relacionan sentimientos de ansiedad con su propia voluntad. El ser distinto, el hacer las cosas como uno quiere lo mete en líos.

Para evitar ese conflicto se acomoda el niño a lo que desean, a lo que quieren las personas que lo rodean; deja de actuar espontánea, creativa, y positivamente. Se porta en forma compulsiva y parcial para confrontar la amenaza y evitar dificultades. Esto es la raíz de nuestra ansiedad para expresar diferencias e independencia en nuestra vida adulta.

El aprendizaje genuino requiere un cambio de conducta, exige una organización distinta de nuestras actitudes, sentimientos y comprensión de hechos. Se experimenta molestia, irritación, insuficiencia, duda y confusión si no existe aprendizaje.

Ahora bien, en todo caso aprendemos, sea negativa o positivamente y en ambos casos nos molestamos. Algo está puesto en juego; no puede haber cambio sin alboroto. Re-

sentimos el cambio para evitar molestias, sin embargo, el resentir un cambio aumenta la incomodidad, esto puede ser probablemente por la necesidad de auto expresión; que no puede realizarse sin cambios.

El aprendizaje significativo, es decir el aprendizaje que modifica nuestro comportamiento; no es aditivo, es más -- bien integrativo. No se aprende en ningún sentido vital-- por medio de agregar un dato encima del otro.

La idea popular de que el aprendizaje es un proceso de al macenaje de datos, y que, mientras más datos tiene uno, - más conocimiento adquiere, es falso.

El poder ver Inter-Relaciones, el ajuste y la modifica- - ción del comportamiento, es la esencia del aprendizaje. - El aprender es el reformar, el readaptar y el rehacer las propias experiencias.

El objetivo principal de toda empresa es el fabricar, el- producir o el vender servicios o mercancías; la tarea de- toda gerencia es llevar a cabo este propósito. La mate-- ria prima, la inversión de capital, los conocimientos téc- nicos y la necesidad del consumidor son los factores nece- sarios para lograr un negocio con éxito. El recurso más

importante, sin embargo es el elemento humano.

La creatividad del hombre resulta de una producción que -- no puede medirse en términos de esfuerzo. Nadie hasta -- ahora ha sido capaz de medir el espíritu del desempeño, -- la voluntad para trabajar, la satisfacción por los resultados o el respeto hacia los superiores.

En este caso la función del gerente es ayudar a los que -- dirige, a su grupo, a que se desarrollen para poder con -- sus tareas de organización.

La empresa le delega responsabilidades para tal efecto. -- ¿Cuántos gerentes conocemos que utilicen esta delegación -- para desquitar sus resentimientos lastimados, o para buscar categorías, aprobación social y poder? ¿Y cuántos conocemos que en el nombre del poder utilizan a otros como válvulas de escape para sus propias tensiones?

La necesidad del gerente para expresarse, su necesidad de afirmarse y de controlar se traduce en la dirección de -- los aspectos técnicos de su desempeño, necesita formar un grupo para introducirse a las metas de su desarrollo.

A través de la formación de su grupo y de la integración--

adecuada, debe ayudar a sus subordinados a desarrollar --
sus propias potencialidades en cuanto al desempeño efecti
vo del trabajo, y esto es función del gerente.

C A P I T U L O V .

TECNICAS PARA EL MEJORAMIENTO EN LA

COMUNICACION Y EL TRABAJO EN GRUPO.

DESARROLLO HISTORICO

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropa, etc, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización, ya que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias.

Esto lo llevó a cabo mediante símbolos, signos y palabras utilizando estos elementos, administró el proceso de desarrollo que ahora se llama entrenamiento.

Actualmente el entrenamiento es considerado para hacer más eficiente una operación y realizar actividades con alto grado de profesionalismo.

Esta actividad lleva grados, inicia su proceso en el adiestramiento, que consiste en proporcionar habilidades o destreza para la realización de un trabajo, teniendo un contenido preponderantemente físico.

El segundo nivel es la capacitación, que es la adquisición de conocimientos técnicos del trabajo, que generalmente son adquiridos en actividades externas.

Hasta aquí hemos hablado de problemas y necesidades pero, ¿Qué debe entenderse por esos términos?

Los problemas son cosas que andan mal o que se hacen incompletas en una organización, y que constituyen obstáculos para alcanzar con éxito las metas de la misma.

Y las necesidades son cosas que hay que conocer, terminar o modificar para resolver problemas.

Las habilidades y conocimientos es decir, la capacitación, sólo podrían ser transmitidos por instrucción directa. Datos comprobatorios de esto son las reglas y procedimientos incluidos en el año 2100 A.C. en el Código Hamurabi.

Este sistema no sólo estaba restringido en las artesanías sino para la medicina, leyes y educación también, sólo hasta 1920 fue posible estudiar Derecho en las oficinas de un abogado.

En el siglo XX, ya surge la era de la legislación social y con ella claro está, cambios apreciables en el concepto administración entre éstos se encuentra un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y reglamentado -

El último proceso, que es parte central de este capítulo, es el desarrollo, proceso integral del hombre que comprende conocimientos, fortaleciendo la voluntad, disciplina - del carácter y adquisición de habilidades que son requeridas por los ejecutivos.

El entrenamiento debe basarse en las necesidades que imperan en una situación determinada de trabajo, pero, ¿qué es el entrenamiento? Según los autores contemporáneos, algunas definiciones nos lo aclaran, por ejemplo:

"El entrenamiento es el proceso de ayuda que se imparte con el fin de obtener un aumento en la eficiencia tanto en el trabajo como en la persona misma, mediante el perfeccionamiento de hábitos apropiados en lo relacionado con el pensamiento, la acción, las habilidades, los conocimientos y las actitudes". (19).

"Entrenamiento es la enseñanza y/o aprendizaje de una operación, de habilidades y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas, además de una conciencia de desarrollo de tal manera que, dentro de una organización, el hombre sea el límite y no la propia organización". - - (23).

por autoridades oficiales, la fecha 1745, los hermanos Mo
rabian, lugar - Bethelhe Pensilvania, con ellos surgió -
el adiestramiento en oficios semiclasificados.

Al crecimiento de la industria se aunó el crecimiento de-
las formas de entrenamiento. Las escuelas industriales,
una de las primeras fue establecida en N.Y. en 1872, se--
guida de otras empresas, la YMCA en 1892, estableció en-
Brooklyn la escuela de dibujo para modelos.

Otra innovación surgió con el método de educación coopera
tiva, en la primera década del siglo fue iniciado por - -
Shneider, entre paréntesis diremos que en México esto fue
iniciado en 1965 en la Ford Motor Company, en cooperación
con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de --
Monterrey.

Este método requiere que los estudiantes asistan durante-
cierto tiempo a la escuela y trabajen en la fábrica, re--
gresando a la escuela para un entrenamiento adicional y -
regresando a la fábrica para una experiencia práctica y -
agregada.

Allen y Kane introdujeron el método de los "cuatro pasos"
durante la primera gran guerra.

Este método consiste en "mostrar, decir, hacer y comprender", fue impreso en tarjetas en el Instituto Dowvody en 1920. A partir de esto se desarrollaron múltiples sistemas de entrenamiento en los cuales estaba implícito el -- "aprender sobre la marcha", mencionamos algunos de ellos.

JIT Job Instruccion Training

JRT Job Relations Training

JMT Job Mothods Training

JST Job Safety Training

PDT Program Development Training

ESMWT Eিংineeriny Science And Managemen War T. O.

(21)

En la actualidad ¿cuántas clases de entrenamiento existen? Existen tantas como necesidades, por ejemplo:

- 1 Las que tiene el individuo
- 2 Las que tiene el grupo
- 3 Las que requieren solución inmediata
- 4 Las que requieren solución futura
- 5 Las que piden actividades formales
- 6 Las que piden actividades informales

- 7 Las que exigen instrucción "sobre la marcha"
- 8 Las que precisan instrucción fuera del trabajo
- 9 Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- 10 Las que necesitan recurrir a un instructor
- 11 Las que un individuo puede resolver en grupo
- 12 Las que necesita resolver por sí solo.

MODELOS DE ENTRENAMIENTO

a) INSTRUCCION EN EL TRABAJO

Por regla general nos hemos encontrado que todo jefe es una persona tan abrumadoramente ocupada y preocupado por la complejidad de su trabajo, que olvida -- que en último término debe tratar con empleados individuales y en términos de funciones individuales; -- además de que piensa que sus empleados deben saber a la perfección su trabajo, y pocas veces se interesa en capacitarlos.

En pocas palabras podría definirse a éste tipo de entrenamiento como: "Cómo hacer que una persona haga su trabajo"

Su objetivo primordial es el hacer que todas las impresiones que reciba el trabajador refuercen las formas deseables de desempeño de las tareas y de acti--tud.

Por lo general ésto o sea la instrucción en el trabajo se da en todo el tiempo y en todos los lugares, - pero en una forma natural, y que se da casualmente.

Para detectar áreas de problemas para este tipo de -
entrenamiento, surgió la hoja de planeación.

Para cada problema de la compañía podemos establecer
un plan de organización definiendo que es lo que se-
necesita hacer y un programa o red pert para mostrar
el camino.

Por Ejemplo:

HOJA DE PLANEACION

No. del Proyecto	¿Quién? Individuo o grupo	¿Qué se necesita?	¿Cómo -- puede lo grarse
¿En qué fecha?	No. de -- grupos -- que inter vienen.	Control.	

Este método aunque efectivo para llegar al cumpli- -
miento del plan, no es muy efectivo para capacitar, -
porque, requiere de personal especializado para el -
cumplimiento de las actividades a realizar.

b) METODO DE CLASES

La clase formal es uno de los más directos y anti- - guos métodos de instrucción. Aunque muchos lo consi- - deran anticuado o eclipsado por los nuevos sistemas- - de participación en grupo, sigue siendo uno de los - medios más utilizados para instruir.

Esta es la presentación preparada de conocimientos, - información, o aptitudes, cuyo propósito es que otras entiendan o acepten el mensaje del que la imparte.

Se disponen de varias condiciones para que éste méto- - do sea efectivo.

- 1 Conocimiento y experiencia del instructor en re- - lación con el conocimiento y experiencia del -- grupo.
- 2 El mínimo de participantes
- 3 El tiempo de duración
- 4 Disponibilidad de lecturas
- 5 La naturaleza de la información

En este método la comunicación es practicamente en - un solo sentido y una disertación sobre temas especí- - ficos.

Las ventajas de este método son:

Más directa

Más clara

Mejor controlada por el instructor

Ahorra tiempo

Las desventajas:

Puede ser aburrida

La falta de participación del grupo

Requiere una preparación del grupo

Requiere una preparación cuidadosa de la clase

Requiere habilidad oratoria.

A continuación presentamos un ejemplo de una guía de clase, que facilita la preparación del tema.

GUIA PARA CLASE

Tema de clase	(títulos)
Propósito específico de la clase	(una frase)
Naturaleza del auditorio	(Uno o varios párrafos.)

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

Ganar atención	I	Fase inicial que provoque-interés.
----------------	---	------------------------------------

- II Relación del tema y su --
propósito con los intere-
ses del grupo

D E S A R R O L L O

- | | | |
|--------------|----|---------------------------|
| Ejemplos | I | Ejemplos posibles |
| Estadísticas | II | Número de empleados, etc. |

C O N C L U S I O N

- I. Resumen de puntos importantes
- II. Aplicación futura de este material
- III. De qué se va a hablar la siguiente sesión.

La clase sigue siendo un medio muy importante para -
entrenar y es probable que siempre lo sea. Esta no
tiene que ser aburrida y generalmente cuando sucede,
es más culpa del entrenador que del método.

c) ASESORIA

Mayles Mace en su libro *Causelin Development* menciona que la manera más efectiva de impulsar el crecimiento y desarrollo de la gente en las organizaciones, es lograr que los subordinados sean asesorados y aleccionados por sus inmediatos superiores.

Sus estudios lo llevaron a afirmar que los Gerentes deben:

- a) Dar a sus subordinados una oportunidad de realizar el trabajo
- b) Propiciar un ambiente adecuado de trabajo
- c) Establecer estandares de realización del trabajo
- d) Crear un equipo efectivo
- e) Aconsejar a los subordinados sobre el desempeño en el trabajo.

En esencia la asesoría es una de las más importantes en el desarrollo de ejecutivos. En nuestros días, - es evidente la dificultad de hacer que los Gerentes mejoren esa función, pero es posible mediante algu--

nas prácticas que menciona este autor:

- 1) Plan de acción sobre asesoría (Delegación de autoridad).
- 2) Plan para asesoría diaria y formal
- 3) Dar puntos de referencia al Gerente
- 4) Dar programas de instrucción sobre técnicas de asesoría
- 5) Identificación de los asesores buenos y malos antes de planear la acción apropiada a cada grupo.

La labor del Instructor en éste tipo de trabajo es la siguiente:

- 1) Preparar al trabajador
 - a) Propiciar que el trabajador se sienta cómodo; dándole confianza, disminuyendo el grado de tensión que presente y procurando las condiciones ambientales necesarias para permitir la atención, concentración y participación del empleado.
 - b) Definir el trabajo que se va a hacer.

- c) Averiguar lo que el sujeto sabe ya del trabajo que se va a realizar.
 - d) Despertar el interés del sujeto hacia lo que se va a hacer
 - e) Cuidar el status del sujeto dentro del grupo
- 2) Presentar la operación
- a) Diga, muestre, ilustre
 - b) presente el material paso a paso .
 - c) Subraye los puntos básicos
 - d) Instruya con claridad, paciencia y cabalmente.
 - e) No pase del límite que marca lo que el sujeto debe aprender.
 - f) Resuma y prepare la operación
- 3) Dejar que el trabajador desempeñe la tarea
- 4) Inspeccionar.

La asesoría es la fuerza primaria de entrenamiento vital, aunque es la más delicada, puesto que necesita de una experiencia suficiente por parte del asesor para -notar desviación en el proceso organizacional.

- c) Averiguar lo que el sujeto sabe ya del trabajo que se va a realizar.
 - d) Despertar el interés del sujeto hacia lo que se va a hacer
 - e) Cuidar el status del sujeto dentro del grupo
- 2) Presentar la operación
- a) Diga, muestre, ilustre
 - b) Presente el material paso a paso
 - c) Subraye los puntos básicos
 - d) Instruya con claridad, paciencia y cabalmente.
 - e) No pase del límite que marca lo que el sujeto debe aprender.
 - f) Resuma y prepare la operación
- 3) Dejar que el trabajador desempeñe la tarea
- 4) Inspeccionar.

La asesoría es la fuerza primaria de entrenamiento vital, aunque es la más delicada, puesto que necesita de una experiencia suficiente por parte del asesor para - notar desviación en el proceso organizacional.

d) CONFERENCIAS Y JUNTAS

Podemos definir a las juntas, como una reunión de dos- o más individuos para generar ideas que solucionen - - ciertos problemas.

Este método utiliza los conocimientos que los miembros del grupo tienen acerca del tema a tratar y discutir, - y sirve para corregir información errónea y malos en- - tendimientos.

Implica un grupo de gentes que busca ideas, examina y - comparte datos e ideas, critica y prueba el procedi- - miento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. Promueve y requiere partici- - pación del individuo.

Se describe también como la asociación de experiencias y opiniones organizadas para su discusión. |

Las juntas deben estar de tal forma organizadas que -- permitan la participación de cada uno de los miembros- citados a ella, existiendo para tal efecto, un modera- dor que dirija el desarrollo de la misma y concluya -- con los acuerdos a los que se haya llegado.

	CONFERENCIA	JUNTA
Propósito	Cubrir información definitiva tan - - pronto como sea po- sible	Estimular al gru- po a pensar sobre probables caminos
Número de asistentes	Ilimitado	Limitado de 12 a- 20 personas
Fuente de Informa-- ción	Reportes estudios de cosas, etc.	Todos los partici- pantes
Procedi- miento	Control por re- - glas parlamenta-- rias.	Discusiones li- - bres guiadas por- buenas técnicas y un moderador
Acuerdo	Nociones y votos	Discusión y acep- tación del grupo
Resumen	Cuadros sinópti-- cos y resúmenes	Minutas registra- das por una secre- taria.

Como proceso educativo podemos decir que una conferen-
cia ha tenido éxito en la medida que permita que todos
sus miembros asocien con sus propias experiencias y --
opiniones de otros, y en aquella en que logre que to--
dos comprendan el significado de una experiencia de --
grupo.

Existen una serie de condiciones extremadamente impor-
tantes para que una conferencia tenga éxito. El confe-
rencista debe reconocer su importancia y tratar de lle-

nar estos requisitos:

- Ser un buen orador
- Grupo bien organizado, cuyos miembros hayan sido seleccionados cuidadosamente
- Número de miembros ilimitado
- Agrupamiento apropiado de los empleados en cuanto a su nivel jerárquico con miras al propósito general de la conferencia.
- Sesiones de duración definida y frecuencia regular.
- Un buen espacio físico, con facilidades para el desarrollo de la conferencia.
- Materiales seleccionados
- Interés activo y apoyo por parte de la gerencia.

e) METODO DE ANALISIS DE CASOS

El método podría definirse como la discusión dirigida de una situación estable y medida en la cual los participantes comentan y discuten las posibles soluciones del mismo.

1 METODO HARVARD

Este método fue desarrollado en 1880 por Christopher Laugdell, su objetivo es que los estudiantes aprendan por sí mismos, a través de procesos de pensamientos independientes.

El director actúa como moderador o catalizador de las inquietudes y problemas, pero no intenta cubrir el tema diciéndolo, sino que ayuda a los estudiantes a descubrir por sí mismos las ideas significativas para ellos del informe de un caso.

Estos casos presentan una información comprobada en cuanto al origen de las dificultades que hicieron necesaria la intervención de la gerencia.

Este material puede obtenerse en los manuales -

de Soleming Maier (Case problem in bussines of-training directtors).

2 EL METODO DE COSAS VIVAS DE LA ESCUELA
DE WATSON

En este método los ejecutivos presentan los casos o las situaciones en que se haya desarrollado. Este tipo de cosas dan la oportunidad de estar manejando la situación actual, también se les permite ejercitarse en la solución de problemas, ya sea en equipos de trabajo o redactando informes individualmente dando la oportunidad de poder hacer comparaciones en las soluciones.

Este método tiene la ventaja de presentar problemas verdaderos en lugar de cosas falsas.

Tarea. Los participantes reciben un relato del caso problema complementando con todo tipo de informes para prepararse a la sesión de discusión dirigida.

Primer ejercicio. Este consiste en la presenta

ción por parte del director del caso al grupo - que consta de 30 o menos ejecutivos, cada uno revisa el problema en 10 minutos, y después pasa tres cuartos de hora contestando preguntas.

Tarea en casa. Seis días antes de la reunión, - existen reuniones informales de grupos pequeños (5 personas), para discutir las soluciones propuestas.

Cada participante debe resumir su análisis y so lución al problema en una hoja tamaño carta.

Segundo ejercicio. El director estudia los in-- formes y divide el grupo en dos secciones que - discuten separadamente, un estudiante de cada - sección dirige la discusión, al final recoge -- los informes y selecciona los diez mejores y -- los entrega al director.

Ejercicio en casa para el director. Estudia los informes y los comenta por escrito.

Tercer ejercicio en clases. A los once días -- después de la primera reunión, el director reú- ne al grupo y les habla sobre su solución. Se- discute sobre las diferentes soluciones hasta- llegar a un acuerdo.

f) METODO DE REPRESENTACION-DRAMATIZACION

Hay muy pocos entrenamientos en Relaciones Humanas - en los que no exista alguna forma de dramatización o representación dramática, ésta técnica se ha utilizado en toma de decisiones, gerencia, etc., en fin último se utiliza como punto de apoyo para hacer mejorar en su participación a los miembros del grupo.

Puede definirse como el método de interacción humana que utiliza la conducta realista en situaciones imaginarias: Maier enfatiza el valor de la dramatización como técnica para actuar, pero esto es un abismo que hay entre el pensar y hacer. (22)

En sí la dramatización (Roll Pleging) es acción y -- práctica, ayuda a no hablar sobre un problema, sino a actuar como se hace en la vida real.

Existen multitud de métodos y técnicas de dramatización que se utilizan principalmente para hacerla más realista y significativa, pero el proceso de interacción personal es el núcleo del método.

Un procedimiento típico de la dramatización es el -
siguiente:

1. Identifique el área del problema
2. Reúna los datos a discutir
3. Determine las rutas específicas de entrenamien-
to.
4. Escriba el caso
5. Represente y discuta
6. Resuma resultados.

g) INSTRUCCION PROGRAMADA

Las características de la Instrucción Programada son bastante simples. El material está preparado en forma tal que puede presentarse al estudiante en una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados.

Ejem.:

	Elección error	Conocimiento Inmediatos Resultados	No siga
Información Pregunta	Elección acierto	Inmediatos Resultados	Siga
	Elección error	Inmediatos Resultados	No siga

Lógicamente que éste método utiliza la opción múltiple, en la cual el lector tiene material en donde es coger sus respuestas y comprueba inmediatamente sus resultados.

1) METODO SKINNER

El método desarrollado por Skinner se basa en los aspectos de refuerzo de la teoría de la conducta en el aprendizaje condicionado. Se requiere que el alumno conteste bien para seguir-

adelante. A su método se le ha llamado método de respuesta construida o de programación lineal, consiste:

Información	Construya	Compare	Conocimien	Pase al
Pregunta	la	la	to Inmedia	siguiente
	Respuesta	Respuesta	to de Re--	punto
			sultados	

2) METODO CROWDER

El método de Crowder no pretende obtener una actuación sin errores. El punto que escoge el estudiante controla o determina el material subsecuentemente. Si pasa la prueba de preguntas recibe automáticamente la siguiente unidad de información; si falla, se le explica la naturaleza de su error y se le vuelve a probar o se le conduce a nuevos conceptos adicionales.

	Elección	Conocimiento <u>in</u> mediato de re--sultados (error)	Regrese tra--te de nuevo
	Elección	Conocimiento <u>in</u> mediato de re--sultados (ac <u>ier</u> tos)	Pase siguien--te cuadro de información.
Información	Elección	Conocimiento <u>in</u> mediato de re--sultados (error)	Se bifurcan--para dar pa--sos correcti--vos.
Pregunta			

Elección
Elección
Elección

Pregunta

Información

h) ENTRENAMIENTO EN EL LABORATORIO
DE LAS RELACIONES HUMANAS

El problema clave de los dirigentes de una Industria, es trabajar con la gente de manera que se logren al mismo tiempo, los objetivos relacionados con la productividad y los relacionados con las satisfacciones humanas.

Para esto ha surgido el entrenamiento en las Relaciones Humanas que es conocido también como "Entrenamiento de Laboratorio" o entrenamiento de la sensibilidad, cuyo objetivo es el cambio de la conducta.

La actividad medular de este entrenamiento es la del grupo (Training Group) en que los participantes aprenden por medio del proceso de la creación de un grupo efectivo, cuyo propósito es hacer posible esta clase de aprendizaje utilizando otros tipos de métodos como son la discusión dirigida, el método de casos etc., no los utiliza como fines sino como herramientas en un plan estructural.

Las metas de éste tipo de entrenamiento serán: La ayuda a los entrenados para mejorar la calidad de su

participación en los asuntos humanos.

- Aprendizaje del "dar y recibir honestamente"
- Comunicación efectiva entre los miembros de grupo.
- Manejo y Dinámica de grupos.

Básicamente, el problema de alentar el aprendizaje y el cambio, es para utilizar la terminología de un -- proceso cíclico de "Descongelación."

El primer propósito del entrenamiento es ayudar a un individuo a la "Descongelación" de su nivel común de ser y de conducirse. El segundo es ayudar al individuo a volverse a "congelar", es decir, a fijar el mejor nivel de manera que no ocurra regresión al nivel previo.

Uno de los propósitos de este tipo de entrenamiento es crear agentes de cambio que impulsen el proceso de eroción en su situación dentro de la compañía --

(23)

Para este tipo de entrenamiento se acostumbra en laboratorio que dura de una a tres semanas. Siendo la unidad de entrenamiento el grupo T. Este grupo es --

relativamente inestructurado, lo cual crea tensión y ansiedad y refleja el modo de comportarse normalmente con el individuo. En el laboratorio esta manera de conducta es precisamente la materia de aprendizaje.

Aunque deben existir ciertos requisitos para que surja ese aprendizaje.

1° Que la conducta sea expuesta.

Debe existir participación de los miembros para elaborar el material de aprendizaje.

2° Retroacción. Es decir, debe existir un balance de lo que se ha logrado y lo que se creía haber logrado.

3° Ambiente. Debe ser cordial y de camaradería, - evitarse al máximo las tensiones expuestas al - manifestar las conductas de los participantes.

4° Conocimiento en forma de mapa. Los conocimientos que provienen de la ilustración, y la experiencia, son caudales acumulados por un individuo y son necesarios para poder cambiar, debiendo hacerse explícitos y concretos.

5° Experimentación y práctica. Es necesario esta-

blecer la práctica, porque puede resultar el en trenamiento inefectivo, no por falta de aprendi zaje, sino por falta de práctica de ese aprendi zaje.

6° Aplicación. Estos programas necesitan dar ma--
yor atención a como originar un proceso de evo- lución continuo del aprendizaje.

7° Aprender a aprender. La condición final es la-
oportunidad que se debe dar al entrenado de co-
mo hacer las diarias experiencias para su apren dizaje.

El objetivo primordial de todo laboratorio, es obte- ner que los miembros expresen sus experiencias signi ficativas "aquí y ahora" para que exista análisis y-
conceptualización al mismo tiempo que es necesario -
también dirigir la atención a situaciones fuera de -
su laboratorio particular, ya que los participantes- viven y vivirán después éstas experiencias una vez -
que termine el entrenamiento "allá y entonces"

Otros tipos de entrenamiento que se utilizan son los
juegos de negocios; ejercicios dinámicos del entrena miento que utilizan como modelo una situación de tra

bajo Los Gerentes forman equipos de trabajo que representan compañías y realizan operaciones y decisiones sobre políticas, que en la vida real, son semejantes .

Después toman decisiones para el siguiente período, - se procesan y se entregan informes, el juego sigue adelante. De ésta manera se ahorra tiempo y se pueden resumir en un sólo día, medio año de operaciones.

De éste tipo de juegos se encuentran los siguientes:

1° UNIVAC. Este juego fue diseñado y programado - para computadora transistorizada (Solid State), No. 90 en 1970.

Contiene:

- a) Compra de materia prima
- b) Control de producción
- c) Personal de planta
- d) Distribución
- e) Administración de personal y planta

2° AMA. Este tipo de juego se compite en un mercado común sobre política de precios.

3° ASCOT. IMPERIAL OIL COMPANY. Trata sobre producción y venta de petróleo, se trabaja con una computadora similar a la UNIVAC.

Otro tipo de desarrollo o entrenamiento son las lecturas sobre temas específicos, los estudios por correspondencia y el uso de consultores que tienen como fines reforzar los puntos débiles del conocimiento de los ejecutivos para apoyar nuevos avances en el entrenamiento.

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Se requiere determinar las necesidades de un entrenamiento por varias razones:

- a) Para que la gente sea más productiva y esté lista para prosperar.
- b) Porque es necesario el éxito de la empresa y para lograrlo se necesita el desarrollo óptimo individual.
- c) No se puede arriesgar tiempo, esfuerzo y dinero en la aplicación de un programa no determinado ni medido para las necesidades de una empresa.

Trataremos de explicar esto con un ejemplo:

"Señor Duarte, le dijo el presidente de una Compañía al encargado del entrenamiento: Platiqué ayer con el Sr. Mendoza en el club y me comentó que los vendedores de su Compañía estaban tomando un programa excelente. Considera que ellos está haciendo mucho bien, creo que debemos probar ese programa nosotros también"

Esta es la forma como muchos programas de entrenamiento se inician, pero algo muy importante es que, de comenzar su entrenamiento se supiera: ¿Quién necesita el entrenamiento? ¿Qué tipo de entrenamiento necesita?.

Para abordar estas preguntas se requiere saber que sucede en la compañía y confrontarlo con lo que debe suceder.

Los modos de determinar las necesidades de entrenamiento son muchos y todos tienen ventajas y desventajas.

Lo importante es que cada uno debe ser adaptado a las necesidades específicas de donde se va a aplicar, daremos un breve resumen de cada una de ellas.

Existen por lo menos tres tipos de análisis que se tienen que hacer:

1) INVESTIGACION DE ANTECEDENTES

Para el inicio de toda actividad en el desarrollo organizacional es necesario tener parámetros de medida para poder comprobar el grado del desarrollo alcanzado en la empresa.

OBJETIVOS:

- a) Encontrar las causas iniciadoras del problema y el avance del mismo.
- b) Conocer las políticas de administración de personal para establecer los límites de la investigación.

METODO:

Realizar pláticas con el nivel gerencial en base a -- cuestionarios estandarizados, o analizar la problemática general del negocio.

Análisis de la organización directiva.

- a) Conocer el tipo de autoridad manifiesta en la empresa.
- b) Investigar el tipo de administración del personal en forma general y específica, es decir de cada uno de los jefes.
- c) Analizar las relaciones formales e informales de la Dirección.

METODO:

Elaboración y aplicación de cuestionarios objetivos - de opción múltiple, o realizar investigación de campo directamente con los operarios.

2) ANALISIS DE NECESIDADES**OBJETIVO:**

- a) Ubicarse en la realidad de la empresa en cuanto a su desarrollo y problemática real.

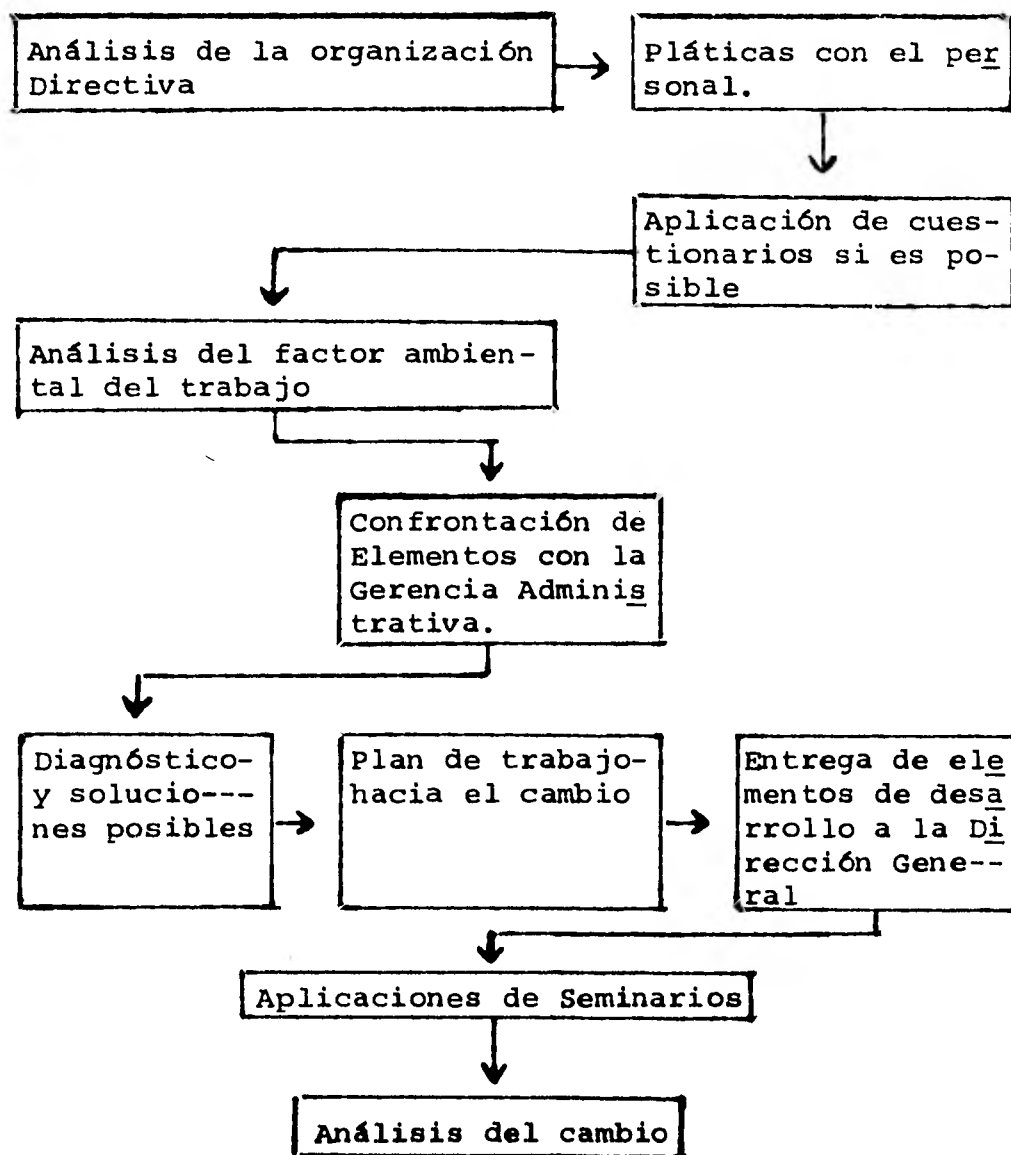
- b) Encontrar las causas existentes que motivan el surgimiento de problemas.
- c) Análisis de las características generales y particulares de la empresa para determinar si el personal está acorde con los objetivos de la misma.
- d) Análisis "clima" del personal y de la organización para determinar las posibilidades de éxito del cambio proyectado.
- e) Aplicación del esfuerzo objetivo y sistemático para la satisfacción de las necesidades de la empresa en cuanto al desarrollo del personal.
- f) Corroborar los puntos de vista de la gerencia encontrados en el punto 1 .

Este proceso es el más importante ya que nos dará la pauta real de la problemática a resolver.

3) DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS ACTIVIDADES DEL DESARROLLO

En este paso se debe seguir el flujo siguiente:

Investigación de antecedentes



C A P I T U L O V I

EJEMPLOS DESARROLLADOS EN LA INDUSTRIA

Trata a la gente como si fueran
lo que debieran ser. Y les ayu-
darás a ser lo que son capaces-
de ser

GOETHE.

PROGRAMA DE DESARROLLO Y CAPACITACION PARA
LA COMPAÑIA "Y"

EJEMPLO:

1. INTRODUCCION.

Los factores de medición en un diagnóstico organizacional son determinantes para medir con efectividad y profundidad las necesidades de la organización para el incremento de la productividad.

Los factores empleados en el presente estudio fueron los siguientes:

- a) Entrevistas de desarrollo con los empleados.
- b) Entrevistas de salida.
- c) Resultado y Comentarios de los cursos de Capacitación y Desarrollo.
- d) Análisis de Rotación, Ausentismo, Productividad Costos.
- e) Análisis de Campo.

Cabe aclarar que la investigación de los factores es en el momento actual, difiriendo de los antecedentes encontrados en el inicio de este Plan de Capacitación en el año 1980.

Los datos registrados no ofrecen una panorámica histórica dado que no existe fuente de información específica para tal fin.

Por último, la significación y validez de este trabajo, - esta basada en la problemática de la estructura operacional que en la actualidad a sufrido cambios considerables- que han dado como consecuencia descontrol en la base.

2. ANTECEDENTES.

Al inicio de la estructuración del Plan General de Capacitación y para efectos de análisis se dividió a la Organización en una estructura piramidal integrando en ésta - cuatro áreas fundamentales que son:

- 1) Directivo.
- 2) Mandos Intermedios.
- 3) Supervisorias.
- 4) Operativa.

Con esta subdivisión se estableció un Plan General en base a cuatro etapas integradas en dos años.

Se definieron los términos para especificar el Plan General en base a cuatro etapas integradas en dos años.

Se definieron los términos para especificar el Plan General en los siguientes aspectos:

- Adistramiento.- Se definió como la enseñanza básica-primaria o primitiva para desempeñar una actividad operativa.
- Instrucción.- Se definió como la ampliación de los conocimientos relacionados con la actividad primaria para profundizar en el conocimiento del trabajo.

- Entrenamiento.- Se definió como la enseñanza Metodológica y Sistemática o repetitiva para habilitar y perfeccionar el trabajo desempeñado o a desempeñar.
- Capacitación.- Se definió como la enseñanza de conocimientos relativos al puesto superior en base a las diferencias de capacidades.
- Desarrollo.- Se definió como el establecer un crecimiento interno en estructuras de la personalidad, para desempeñar actividades en el Manejo de Personal y en el proceso general de capacitación.

Una vez que se definieron los niveles y se definieron los términos se desarrolló un Plan Publicitario a nivel interno para despertar el interés hacia el proceso de capacitación (y así fundamentar la validez y utilidad del puesto de Recursos Humanos).

Además se crearon una serie de conferencias interdepartamentales para comenzar a recolectar inquietudes del personal en tres aspectos: La Empresa, el Puesto y él mismo.

Como segundo punto de apoyo se realizaron pláticas con todas aquellas personas que en sus evaluaciones solicitaron capacitación, con ésto se analizó la ubicación del perso-

nal en relación al desarrollo.

Como tercer punto de análisis se realizaron pláticas con los jefes departamentales para determinar sus propias necesidades así como las de su personal.

Adicional a esto se comenzó a estructurar el cuadro general de mandos del Hotel con un doble motivo.

- 1) Integrar un conocimiento primario administrativo de la organización.
- 2) Fundamentar la posición de control de personal y capacitación.

De acuerdo a este estudio primario y ante la imposibilidad de obtener datos estadísticos para fundamentar numéricamente el diagnóstico, se establecieron análisis situacionales y necesidades de capacitación como sigue:

- Nivel 1.- Considerando al Comité Directivo se estableció la necesidad de dar capacitación, entrenamiento y desarrollo en las estructuras administrativas y dar apoyo al liderazgo.
- Nivel 2.- Mandos intermedios; se encontraron necesidades de instrucción, entrenamiento, capacitación y desarrollo.

- Nivel 3.- Supervisorias, se establecieron sólo necesidades de instrucción y entrenamiento.
- Nivel 4.- Operativo se establecieron necesidades de adiestramiento e instrucción.

2.1. Primera Etapa.

En esta primera etapa del módulo general de enseñanza, se integraron seminarios a todos los niveles - - creándose para ello el módulo "El Desarrollo es la Respuesta", con las siguientes características.

- Nivel 1.- Atacando las necesidades de capacitación y entrenamiento se proporcionó el Seminario de: Estilos Gerenciales como punto inicial del programa de habilidades.

No se pudo establecer el Programa de Desarrollo debido a los cambios de personal en este nivel.

- Nivel 2.- Para proporcionar Capacitación y Entrenamiento se crearon los siguientes cursos: - Administración Básica, Administración por Objetivos, Comunicación y Trabajo en Equipo, Análisis Transaccional.

- Nivel 3.- Para atacar las necesidades de capaci

tación y entrenamiento, se impartieron los Cursos:

El supervisor en Acción, Comunicación y Trabajo en Equipo y Administración Básica.

- Nivel 4.- Para estructurar las necesidades de adiestramiento e instrucción se crearon los cursos: Lavandería, Camaristas, Recepción, Botones, Teléfonos, Banquetes, Meseros, Cocineros, Ste--wards, Mozos, Mecánica, Refrigeración, Electricidad, Cantineros; todos estos Cursos se maneja ron a nivel de actualización.

2.2. Segunda Etapa.

En esta Segunda Etapa se finalizaron las actualiza--ciones y se estableció la segunda programación en ba se a los comentarios y sugerencias obtenidas en la - aplicación de la primera fase.

Las estadísticas que involucran al número de perso--nal se encuentran al final de este capítulo.

2.3. Conclusiones.

En la estructuración de los planes generales se tomaron en cuenta las necesidades básicas de conocimientos en la empresa dejando por separado las necesidades de crecimiento, ya que esto fue programado en base a los entrenamientos voluntarios y desarrollos -- profesionales y corresponden a un plan independiente a las necesidades básicas de la dinámica de la estructura organizacional.

Las características específicas de la población, así como la problemática encontrada y sus posibles soluciones se comentaron en reportes a la Gerencia General en los meses de abril de 80, mayo de 80, junio de 80, y septiembre de 80. Sólo cabe mencionar que la problemática mayor y a la cual fueron encaminados todos los esfuerzos fueron las siguientes:

1. Resistencia al cambio
2. Poca aplicación del proceso administrativo.
3. Poca aplicación del cuadro general de delegación.
4. Poca identificación de esfuerzos y poca identificación de organización.

Cabe aclarar que el mayor resultado obtenido ha sido la identificación del personal en general hacia los sistemas de entrenamiento y el despertar de las inquietudes de capacitación en general.

Como dato adicional no estructurado en el plan general se ha iniciado la implantación del sistema de educación abierta con monitores para el personal sin enseñanza básica o intermedia, esto controlado por la S.E.P.

CUADRO DE APLICACION FASE 1 Y 2.
DEL MODULO GENERAL DE CAPACITACION

<u>SEMINARIO</u>	<u>PARTICIPANTES</u>	<u>FECHAS</u>	<u>%</u>	<u>NIVEL DE APLICACION</u>
Admón. x Obj.	15	Abril	3.4	1 y 2
Administración.	13	Abril	2.9	2
A. Transaccional	17	Marzo	3.8	1 y 2
Mantenimiento	36	Marzo	8.1	4
El Superv. en Acc.	12	Mayo	3.2	3
Ama de Llaves	29	Marzo	5.4	4
Espec. Cantineros	28	Marzo	6.5	4
Electricidad	7	Marzo	1.5	4
Refrigeración	15	Mayo	3.4	4
Recepción	12	Mayo	2.9	4
Steward	20	Abril	4.9	4
H. Planeación	22	Julio	5.4	1 y 2
H. Organización	21	Nov.	5.0	1 y 2
Inducción	35	--	8.7	123 y 4
TOTAL	282	--	70.1	(1234)
N = 402	1982			
H. Integración	21	Junio	5.7	1 y 2
Teléfonos	15	Julio	4.1	4
Supervisión	17	Julio	4.6	3

<u>SEMINARIO</u>	<u>PARTICIPANTES</u>	<u>FECHAS</u>	<u>%</u>	<u>NIVEL DE APLICACION</u>
Recepción y Caja	15	Junio	4.1	4
Botones	11	Junio	30.5	4
TOTAL	79		21.9	

N = 360

NOTA: El % se refiere al número en relación a la población --
total.

3. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

Para realizar este análisis lo más objetivo posible nos -
hemos auxiliado de cifras significativas que sirven de pa-
rámetro de medida en la estructura administrativa:

Estas cifras y gráficas han sido obtenidas por la necesi-
dad de medición de los factores:

- A) Productividad.
- B) Dinámica y Moral
- C) Integración
- D) Trabajo de Equipo.

Que son el resultado final esperado en un buen plan de --
D.O. donde la capacitación (en el término genérico) tiene
su adecuada magnitud.

El desarrollo de este capítulo será dado con una explica-
ción detallada de cada uno de estos factores.

3.1. Rotación de Personal

El Estudio fue realizado en los años 81-82

81 = % 21.3 1.7 Promedio

82 = % 17.2 2.4 Promedio

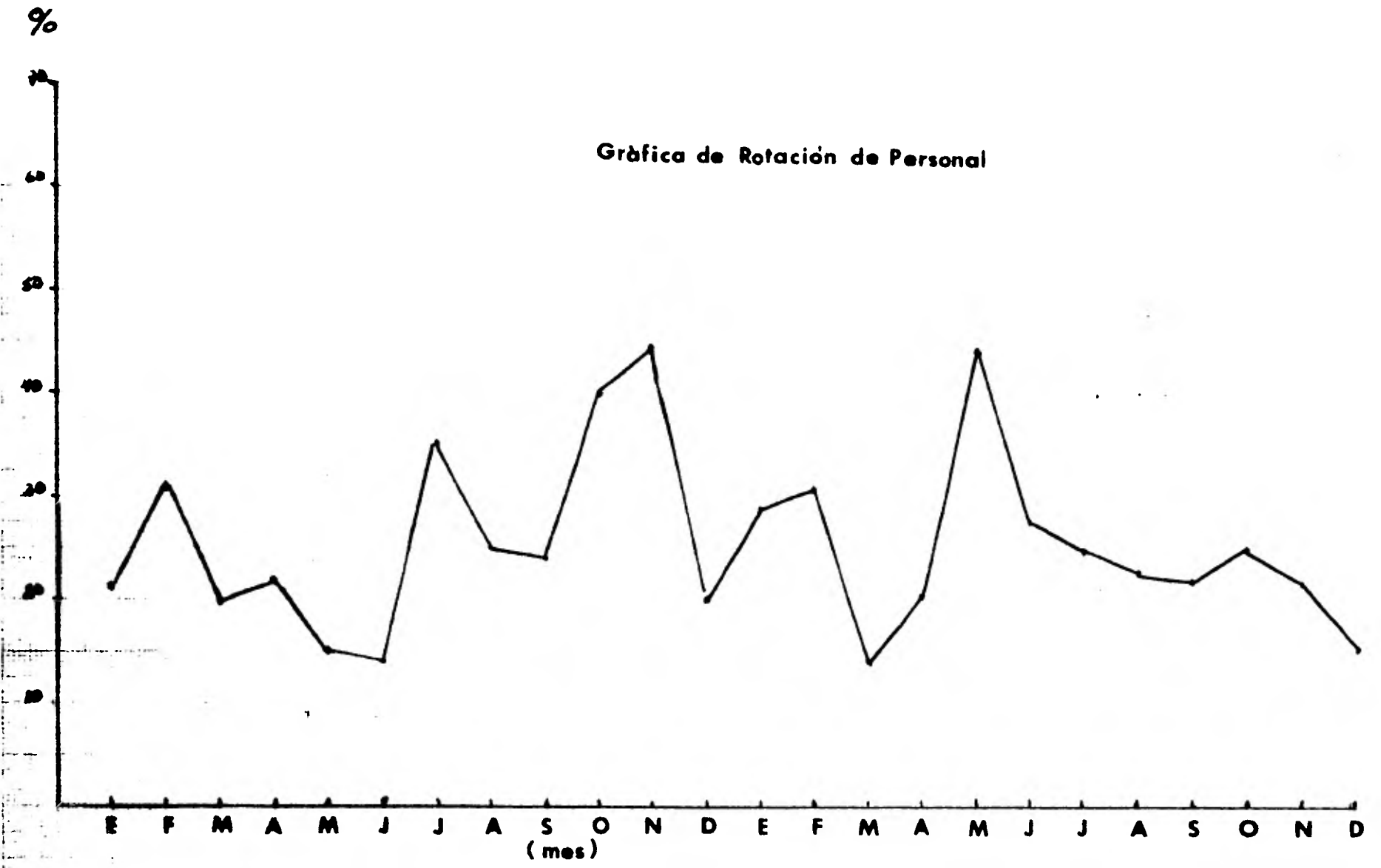
82 conservó a la fecha un promedio mayor de rotación

de 2.4 provocado por dos causas:

- a) Reducción de Personal efectuada en el mismo mes de mayo.
- b) Rotación provocada por mayor disciplina en el personal de base (nivel 4) y aplicado como sanciones, despidos y castigos. 43.5% de las Rotaciones Globales.

Estos datos implican que al establecer una estructura administrativa en el nivel 3 se han aplicado mejor los conceptos disciplina obligando al grupo en general a reformar pautas de conducta inadecuadas que se habían estado presentando como costumbre además de otros factores externos que serán analizados en los siguientes capítulos.

Como comentario importante, cabe aclarar que las cifras presentadas, no ofrecen un panorama óptimo debido a la situación económica, provocada por los aumentos de emergencia.



3.2. Ausentismos.

El análisis de este renglón reportó datos significativos que indican claramente la influencia en la redacción del número de ausentismo aquí se notan las estructuras de sanciones.

Las sanciones aplicadas para reducir los estándares de indisciplina.

En los meses de Julio y Agosto se nota un incremento real significativo debido a la situación tensional por el bajo rendimiento económico de la organización.

Esta situación por un lado ha sido beneficiosa debido a que surgió la preocupación por mejorar la eficiencia en el trabajo, para evitar el perderlo (rumores).

Al ver el análisis global de esta situación el resultado final fue mejorar la eficiencia haciendo incapie a través de campañas hacia la productividad, se establecieron nuevas campañas para ver la reacción de la población.

3.2.1. Incapacidades.

La relación de Incapacidades nos refleja la - situación óptima del mes de abril ya que la - campaña de sanidad establecida funcionó en la medida de limpieza y cuidado del personal hacia su trabajo.

Dicha campaña duró de los meses de Enero a -- Abril constando de: conferencias y comunica-- ciones a través de posters; aunque por la si- tuación anteriormente mencionada perdió su -- efecto, por lo que se tendrá que esperar los- efectos de esta situación en la dinámica gru- pal para establecer las medidas de corrección adecuadas.

3.2.2. Accidentes.

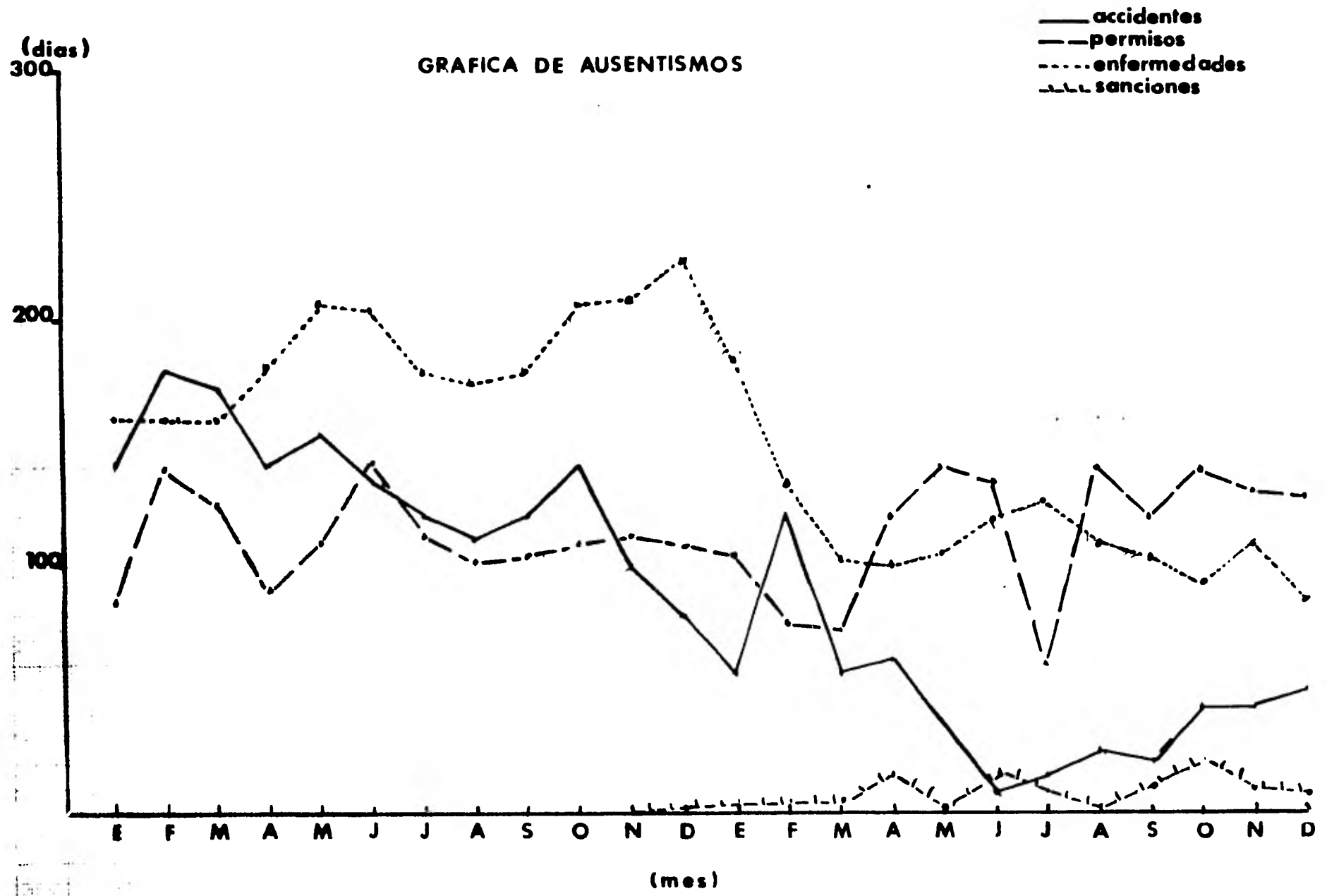
Esta área fue la que más sensiblemente se re- dujo ya que casi llega a ceros en el mes de - mayo.

La Comisión Mixta funcionó de manera importan- te para transmitir de una manera efectiva las ideas de la salud en el trabajo y por medio - de los Seminarios que se proporcionaron de Hi

giene y Seguridad en las áreas mas conflictivas aunque nuevamente por la misma situación la tasa de accidentes tiende a incrementarse.

3.2.3. Enfermedades.

Este factor no sufrió una reducción considerable debido a la edad promedio de los trabajadores, principalmente Ama de Llaves que es el termometro de la situación tensional y la que más facilmente se altera no encontrando hasta el momento un factor que nos posibilite la reducción.



3.3. Costo Nómina.

Este renglón ha podido ser medido a partir de Enero con la puesta en marcha del sistema de control PCN.

Es muy interesante analizar la gráfica No. 3 que nos indica los 4 puntos básicos para medir un programa de Capacitación.

Aquí se observa que a pesar de la elevación de costos los índices representan normatividad dado que la tendencia a pesar de los incrementos salariales se ha logrado estabilizar.

En contra parte con el análisis de las gráficas anteriores en los meses de Abril y Mayo existe un decremento en las ventas; factor que siendo externo perjudica notablemente todos los esfuerzos por crear un ambiente favorable para la productividad.

Para atacar esta situación se tuvo que recurrir a la suspensión temporal de los planes de capacitación para analizar y reformar el programa básico de personal para hacer la primera reducción.

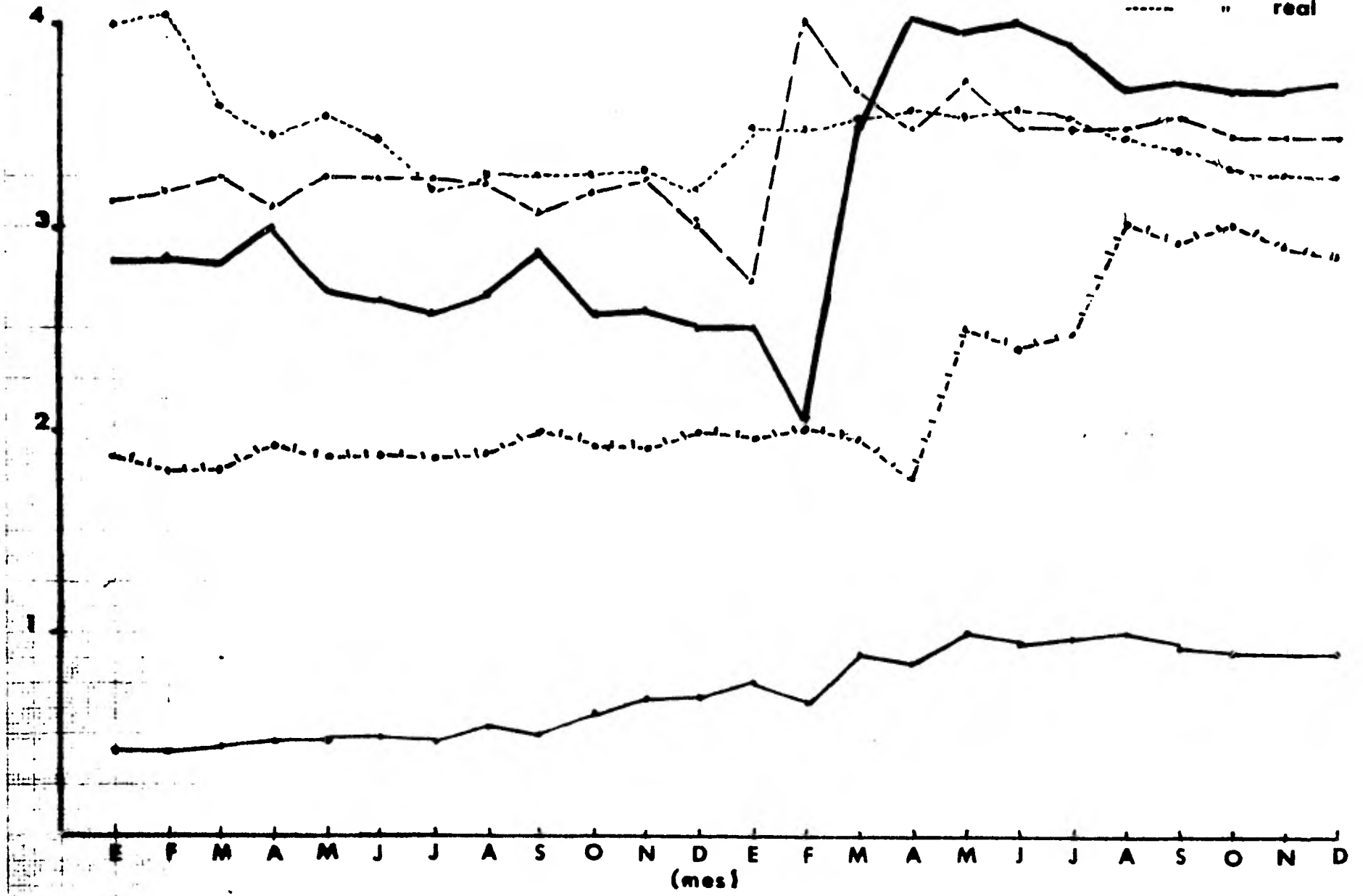
Esto provocó una reducción en la productividad, te--

niendo que hacer en ese momento una revisión general de planes y estrategias, las cuales fueron entregadas para su aprobación. En el surgieron cambios de raíz debido a que lo que motivaba al personal perdió su efecto.

Este fue el inicio del círculo vicioso, baja productividad,- alto costo,- rotación,- baja productividad que no hemos podido romper.

COSTO NOMINA

— nomina \$
 - - - ingresos
 — % n/i
 - - - nomina base
 " real



3.4. Evaluaciones.

En este renglón es donde se ha tenido una mejor visión de lo que la capacitación puede rendir.

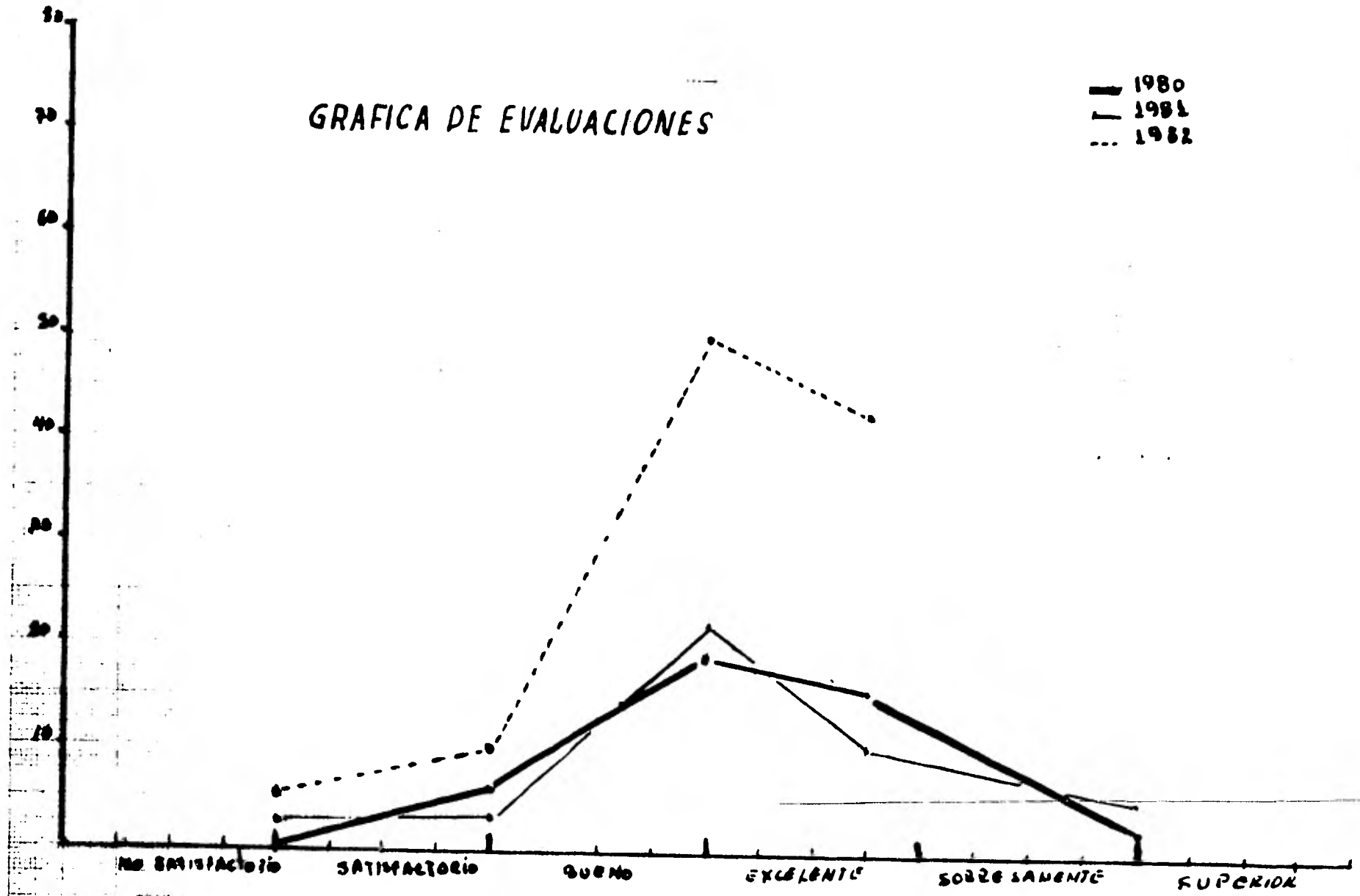
Se ha tomado como punto de análisis para que los jefes midan el rendimiento general de su personal y si analizamos la grafica No. 4 observaremos que se ha normalizado la tendencia exagerada a sobre evaluar y finalmente se aprendió a utilizar este instrumento.

Esta situación se tomará como factor importante en la evaluación posterior de las necesidades de capacitación y/o motivación.

Porcentajes

GRAFICA DE EVALUACIONES

— 1980
— 1981
... 1982



3.5. Productividad.

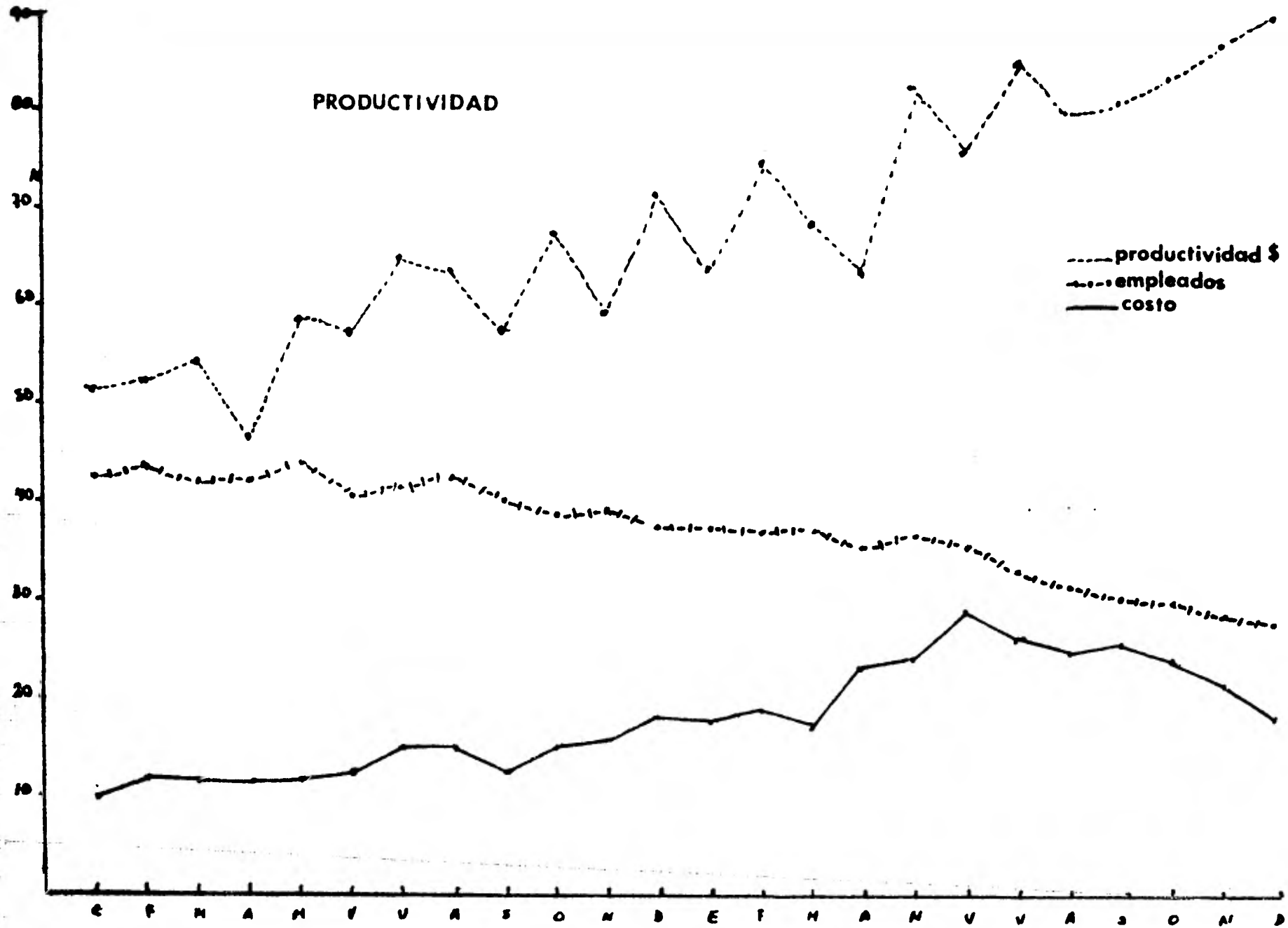
Si observamos la gráfica No. 5 analizaremos la efectividad del plan de capacitación en sus fases uno y dos.

Se observa aquí una tendencia inestable de crecimiento que a pesar de intentar modificarla por los métodos tradicionales no se ha podido normalizar.

Sensiblemente los meses que hemos comentado de tensión han afectado en todas las áreas y estructuras, motivo por el cual nuestra tendencia debe ser el reiniciar la integración hacia la empresa y fundamentar el crecimiento en base a situaciones sólidas.

Casualmente las gráficas conservan la misma tendencia en los mismos meses de decremento por lo que podemos adelantar que esta población es muy sensible a los cambios externos afectándose la motivación y la moral.

PRODUCTIVIDAD



3.6. Gráficas.

Las gráficas anexas a cada capítulo que presentamos pueden ser analizadas desde diferentes puntos de vista, de hecho representan un esfuerzo para sistematizar la evaluación del plan general de capacitación.

Al observar el conjunto, se toma como conclusión que el comportamiento y reacción numérica es una tendencia normal, dado que al existir inyecciones motivacionales por diferentes parámetros, la cresta de productividad asciende y al incrementarse la moral los ausentismos, rotaciones y accidentes sensiblemente -- bajan.

Los factores externos que han perjudicado el ubicar a la población en esa situación ha sido la baja de mercado, rumores de la posible pérdida del negocio, y los factores internos de cambios constantes del nivel 1 y 2 a los cuales se les ha tenido que inducir constantemente al plan general, en ocasiones casi a la fuerza para evitar desviaciones mayores, los meses críticos han sido Abril y Mayo y casualmente en esos meses se suspendió la actividad capacitadora, -

esto nos permite afirmar que ha dado buenos dividendos y rendimientos teniendo como principal fundamento un crecimiento general en la población que será - analizado en el capítulo siguiente.

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

C O S T O N O M I N A C O N T R A I N G R E S O S .

C O N C E P T O	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
COSTO NOMINA	5275841	4369065	8201598	7001749	10252274	9753335	9976747
TOTAL INGRESOS	20602333	21670203	21587139	17239231	25593656	23830969	24799702
% COSTO NOMINA	25.6	20.16	37.99	40.61	40.06	40.91	40.23
No. PERSONAS	360	350	356	333	364	354	349
NOMINA BASE	314	403	363	314	363	314	314

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
INGRESO	22106	22673	22957	20018	24580	22596	26615	25942	22426	25171	21862	26414	22945	26860	24891	22269	29593	26619
COSTO	13.4	15.8	15.8	15.0	15.3	16.5	17.0	17.1	16.8	17.9	18.5	22.1	21.5	23.6	21.4	26.1	27.4	30.5
PRODUC- TIVIDAD	50.9	51.6	53.1	46.3	56.0	55.4	63.5	61.6	55.0	65.9	56.9	69.9	61.0	72.4	66.9	61.3	79.8	73.3

CONCEPTO	E	F	M	A	M	J	J
FALTAS							

4. NIVELES DE CAPACIDAD.

Para poder hacer una medida específica, que englobe el -- factor capacidad en todo su contenido; nos tendremos que apoyar en cuatro áreas que le son fundamentales, y que en gran parte forman parte de ella.

Antes que todo debemos tomar en cuenta que la capacidad - de un individuo es su fuente principal, de donde emanan, - por desarrollo, sus habilidades.

Pero para objeto de este estudio, solamente tomaremos el concepto capacidad, en relación al aprendizaje.

Las cuatro áreas comentadas al inicio, son las siguientes:

1. Nivel de conocimientos.

Esta área engloba los conocimientos que le son necesarios a una persona para desarrollar en forma estandarizada una función, en base a procedimientos previamente establecidos.

2. Nivel de experiencia.

Aquí se refiere al tiempo que ha tenido el individuo para repetir (entrenar) esos conocimientos, lo cual le proporciona las bases suficientes para poder modi

ficar o mejorar sus procedimientos.

3. Nivel de "Crecimiento"

Al mencionar la palabra crecimiento, nos estamos refiriendo al potencial (personalidad, habilidades generales, nivel intelectual) que tiene el individuo - para desempeñar con éxito su función, mejorarla, hacerla crecer o crear una nueva en fundamento de la - anterior.

4. Nivel de relacionamiento.

Entendiéndose que esta facultad implica el poder integrarse bien con las personas para fundamentar adecuadas relaciones humanas, que son las bases para su trabajo en equipo.

En base a estas líneas de pensamiento se desarrolló una evaluación de acuerdo a los diferentes niveles - para determinar las diferentes necesidades y estrategias para el nuevo plan básico de instrucción.

4.1. Línea Operativa.

Aquí se encuentran integrados los puestos de primera línea, todas aquellas personas que no tienen ninguna autoridad sobre otras.

a) Nivel de Conocimientos.

Se encuentra en un promedio relativamente alto por las antigüedades del personal, a excepción de Recepción, Cajas, Steward y Mozos donde existe rotación.

Solución:

Creación de la diversificación de temas en módulos, "Actualización" y "Enseñanza básica", para diferenciar el proceso de adaptación.

b) Nivel de Experiencia.

Aquí el promedio se presenta en la misma forma que los conocimientos, sólo que, los hábitos adquiridos en algunas áreas se ha desviado de las normas.

Solución:

Diseño de conferencias de Actualización y Reforma, impartidas por Instructores Externos para modificación de hábitos, acompañada de campaña-

de información coordinado con los jefes departa-
mentales.

c) Nivel de Crecimiento.

De acuerdo al inventario de Recursos Humanos, -
existe un 28% de la población con un nivel de -
desarrollo educacional, a nivel secundaria y un
12.4% con desarrollo mayor, preparatoria y/o --
Profesional.

Lo cual nos proporciona un buen potencial de --
crecimiento.

d) Nivel de Relacionamiento.

Está área se encuentra estructurada en forma --
tal que existen subgrupos, de acuerdo a las á--
reas o unidades de trabajo, no existe el lide--
razgo formal libre sino que es estructurado por
la situación grupal del sindicato.

Solución:

Incrementar la temática de Relaciones Humanas y
Comunicación.

4.2. Línea de Supervisión.

Aquí estamos considerando todos los puestos que tie-
nen contacto con el público, como: Capitanes, Asis--
tentes, etc.

4.2.1. Nivel de Conocimientos.

Esta línea se encuentra por debajo del nivel aceptable en el área administrativa. (Aquí se da en muchos casos el nivel de inoperancia).-- Aunque en el área operacional se conoce el -- trabajo, por la falta de conocimiento adminis-- trativo no se cierra el círculo y mucha de la energía se pierde.

Solución:

Proporcionar conocimientos administrativos bá-- sicos.

4.2.2. Nivel de Experiencia.

Este nivel es el que ha sufrido la más alta - rotación, por lo que se tiene un nivel de ex-- periencia medio en el puesto, por otro lado - los desconocimientos funcionales de la activi-- dad no proveen de adecuada capacitación al ni-- vel operativo.

A pesar de que los elementos que componen es-- te nivel externamente se cumplen en el área - experiencia, el tiempo no es suficiente para-- restablecer un área fuerte que implique un -- buen control en el nivel operativo.

Solución:

Acelerar el proceso de inducción y proporcionar conocimientos a través de conferencias.

4.2.3. Nivel de crecimiento.

Según inventario de Recursos Humanos se ha -- incrementado en un 27.4% el nivel de escolaridad de esta área lo cual proporciona un excelente potencial en sus recursos para poder -- trabajar en forma dinámica para crear una base sólida de credimiento.

4.2.4. Nivel de Relacionamiento.

Aquí es donde se presenta el mayor conflicto -- dado que estas dos estructuras de contacto -- pertenecen a dos áreas diferentes (Sindicato -- y Administración), el poco conocimiento del -- proceso administración en el área integración provoca la existencia de conflictos y barreras que impiden soslayar problemas de comunicación, aprendizaje, capacitación y relaciones humanas.

Solución:

Crear una barra de Seminarios por integración y fundamento de las Relaciones Humanas.

4.3. Mando Intermedio:

En este nivel se está considerando a todo el Comité de Operaciones.

2.3.1. Nivel de Conocimientos.

Se encuentra en un adecuado punto para realizar sus actividades con eficiencia.

4.3.2. Experiencia.

Aquí falta la aplicación completa de los conocimientos adquiridos de la capacitación en las habilidades administrativas.

Solución:

Continuar con el seguimiento de los módulos - hasta su terminación y crear otros a más bajo nivel para cerrar el círculo.

4.3.3. Nivel de Crecimiento.

Según el inventario el 43% de la población poseé las habilidades necesarias para ocupar -- puestos superiores.

4.3.4. Nivel de Relacionamiento.

Está área se encuentra estructurada por blo-- ques tanto en el área División Cuartos como - Alimentos y Bebidas o Administración.

No existe como un bloque total, dando como --

consecuencia dificultad en las relaciones interpersonales grupales y creando descontrol en nivel supervisor.

Solución:

Interpelar estructuras de dinámica para provocar mayor contacto interpersonal a nivel informal para así fomentar las bases de una dinámica grupal.

4.4. Nivel Directivo.

Se considera a todo el nivel directivo.

4.4.1. Nivel de conocimientos:

Actualmente se encuentra el 50% en etapa de adaptación al puesto.

Los integrantes de este nivel no están del todo en armonía, debido a la situación económica de la compañía creando tensión en los niveles económicos y por ende disminución de las relaciones interpersonales, agresión y alejamiento que es resentido por todos los niveles inferiores.

La presión ejercida por la gerencia hacia el logro de objetivos ha dado pautas de conducta

que reflejan descontrol hacia donde se va y -
cual es el camino a seguir.

La situación es campo rico de rumores y funda-
mentos de rotación lo cual ha venido a agra--
var las relaciones entre jefe y subordinado.

Solución:

Crear campañas intensas de integración hacia-
la empresa y fomentar el trabajo en equipo.

5. NECESIDADES DE CAPACITACION POR ROTACION.

Aunque la Capacitación genérica Global, prevee, el potencial de crecimiento, existen otros factores que hacen muy difícil el que por medio de ella, se resuelvan estos problemas; es decir, cubrir las vacantes que se crean por -- rotación, crecimiento, o promociones.

Para ello se debe estructurar un plan específico de necesidades que vaya paralelo al plan general cuya meta primordial sea cubrir esas necesidades.

Dichos planes (desarrollos profesionales, entrenamientos-cruzados, etc.), deben corresponder en la medida, tiempo-y disposición justa para lograr su efectividad.

A continuación presentamos la tabla de necesidades de capacitación.

TABLA DE NECESIDADES DE CAPACITACION

<u>PUESTO</u>	<u>NO.</u>	<u>ROT.</u> <u>ESTIMADA</u>	<u>A</u> <u>CAPACIT.</u>	<u>TIPO DE CAPACITACION</u>	<u>PROG. A FECHAS</u>
GTE. RECEPCION	1	1	1	Des. Profesional	Diciembre
SUB. GTE. TURNO	3	1	1	Des. Profesionales	Octubre
RECEPCIONISTA	5	2	3	Ent. Cruzados	Octubre
CAJERO RECEPCION	5	1	2	Ent. Cruzados	Octubre
OP. TELEFONOS	12	3	4	Prácticas y Fam.	Septiembre
GTE. CTO. CONSUMO	4	1	1	Des. Profesional	Diciembre
1er. COCINERO	6	1	2	Ent. Cruzado	Octubre
CAPITANES	5	2	2	Des. Profesional	Noviembre
GTE. BARES	2	1	1	Des. Profesional	Diciembre
CAJEROS DEPART.	12	3	4	Ent. Cruzados y Prácticas.	Agosto
AUX. CONTABILIDAD	2	1	2	Ent. Cruzados	Septiembre
AUD. NOCTURNO	2	1	1	Ent. Cruzados	Septiembre
ALMACENISTAS	4	1	2	Familiarización	Octubre

<u>PUESTO</u>	<u>NO.</u>	<u>ROT.</u> <u>ESTIMADA</u>	<u>A</u> <u>CAPACIT.</u>	<u>TIPO DE CAPACITACION</u>	<u>PROG. A FECHAS</u>
ELECTRICISTAS	2	1	2	Plan IMSS.	Noviembre
FOGONEROS	4	1	2	ARMO	Diciembre
REFRIGERACION	1	1	1	IMSS	Diciembre
MECANICOS	2	1	1	IMSS	Diciembre
<u>T O T A L</u>	<u>72</u>	<u>23</u>	<u>33</u>		

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES.

El determinar las necesidades específicas de enseñanza, - mediante un programa específico fundamentado en hipótesis lo más científicamente apegadas a la realidad es casi imposible, puesto que no existe un remedio para evitar todas las desviaciones y eliminar todos los problemas.

En la empresa hemos creado un plan lo suficientemente dinámico para abarcar todas estas posibilidades.

Sólo queda por realizar la continuidad y seguimiento de - lo antes trazado y hacer los ajustes necesarios para encarar la situación de tensión que por rumores, baja ocupación y presión por lograr objetivos se ha venido acrecentando dando como consecuencia un potencial productivo latente no muy adecuado.

La primordial estrategia será el tener confianza en la empresa, eliminar los estímulos de diversificación, apoyar las actitudes productivas y canalizar las inquietudes.

El programa básico se encuentra casi a su total resolución, los resultados, aunque no óptimos están latentes en el personal, sólo bastará procesar en forma adecuada el -

seguimiento para obtener los resultados que originalmente se previeron.

La meta primordial de esta fase estará remarcada por los temas:

- a) Comunicación.
- b) Relaciones Humanas.
- c) Administración.
- d) Estructuración de objetivos.
- e) Proceso de Integración.
- f) Jerarquización de valores.

Anexo, se dan ejemplos de los seminarios a aplicar.

Comunicación

Y

Formación

de

Equipos

de

TRABAJO



OBJETIVOS :

- Que los participantes, mediante la práctica ejerciten el concepto básico de la Comunicación Humana para su aplicación.
- Valuar la utilidad de establecer la comunicación.
- Fundamentar los conocimientos y la práctica del trabajo en equipo para su aplicación.

Los Temas que se van a manejar en este seminario son los siguientes:

- Toma de decisiones administrativas.
- Comunicación con los empleados
- Liderazgo informal y formal
- Sistemas de comunicación con los empleados
- Motivación a los empleados.

T E M A R I O :

- 1) INTRODUCCION AL TEMA.
 - a) Qué es un grupo?
 - b) Clases de grupo.
 - c) Características de los grupos.

- 2) INTEGRACION DEL EQUIPO DE TRABAJO.
 - a) Normas.
 - b) Comunicación bilateral y multifactorial.
 - c) Barreras frecuentes de la comunicación.

- 3) NORMAS... REPRESION U ORGANIZACION.
 - a) Por qué existen las normas?
 - b) Su utilidad.
 - c) Qué es la Organización?

- 4) IAS RELACIONES HUMANAS, LA CONCIENCIA DEL GRUPO Y LA PRODUCTIVIDAD.
 - a) A qué equipo pertenecemos?
 - b) Creatividad, el don supremo del hombre.
 - c) Yo, y la competencia.

- 5) LA ADMINISTRACION DEL GRUPO EN EL SEMINARIO.
 - a) Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar.

- b) Y después, qué?
- 6) LOS PROBLEMAS DE LA MASA VS. INTEGRACION DEL GRUPO.
- a) La comunicación, esa catástrofe divina.
 - b) La Magia de pensar en grande.
 - c) La Profesía que se cumple por sí misma.

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
INTRODUCCION - AL TEMA	1) Qué es un grupo? 2) Características- generales. 3) Clases de Grupos	15 min.	Conocimiento de lo que es el traba- jo en grupo.
INTEGRACION -- DEL EQUIPO DE- TRABAJO	1) Qué son las nor- mas? 2) Comunicación mul- tifactorial 3) Barreras	20 min.	Prácticas sobre la integración del- equipo.
HABILIDAD DEL- TRABAJO EN - - EQUIPO.	1) Prácticas	15 min.	
LA COMUNICA- - CION.	1) La comunicación- y las relaciones humanas. 2) La comunicación- y la creatividad 3) La profecía que- se cumple por sí misma.	30 min.	Conocimientos básicos de lo que son las Relaciones Humanas.
PELICULA			
LA ADMINISTRA- CION Y EL TRA- BAJO EN EQUIPO	Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar y después qué?	30 min.	Prácticas

METODOLOGIA:

Dinámica de Grupos

Expositiva

Sesión de Preguntas y Respuestas

Representación.

CRITERIOS DE EVALUACION:

Evaluación Diagnóstica por examen de preguntas directas.

MATERIAL DE APOYO:

Pizarrón Rotafolio

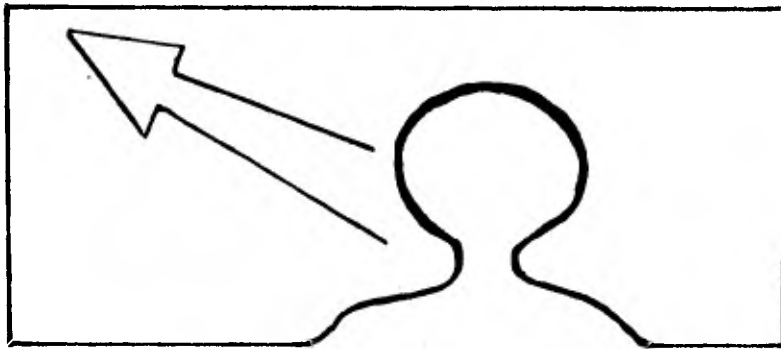
Retro, Proyector 16mm.

Grabadora

TIEMPO: 20 Horas.

INSTRUCTOR.

Curso



Para



Instructores

Internos

OBJETIVO GENERAL:

Preparar instructores habilitados en el manejo y aplicación de las diferentes técnicas y recursos didácticos que atiendan y satisfagan las necesidades de capacitación y - adiestramiento del personal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Ejercitar a los participantes en el uso de los elementos que influyen en el proceso enseñanza-aprendizaje y manejo de grupos.

Proporcionar a los participantes los elementos necesarios para poder establecer un ambiente de cordialidad en los - grupos a capacitar.

Enseñar a los instructores los recursos didácticos para - que expongan con claridad y precisión los temas a tratar - en su especialidad.

Formar agentes de cambio que capaciten al personal en las áreas específicas de su especialización laboral.

- Definir aspectos básicos de la instrucción a aquellas personas que no poseen experiencia como instructores. Ver el proceso de enseñanza, aprendizaje. - Analizar lo que es la capacitación en el trabajo. - Para que apliquen esos conocimientos en su especialidad.

- Realizar ejercicios y prácticas de la instrucción -- con ejercicios programados.

- Interpretar, Reafirmar y Practicar, la técnica del -- manejo de grupos.

TEMARIO:

- 1) INTRODUCCION
- 2) PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE
- 3) QUE ES UN INSTRUCTOR
- 4) ASPECTOS TECNICOS DEL INSTRUCTOR (ELABORACION -
DE PLANES Y PROGRAMAS , ELABORACION DE OBJETI- -
VOS) .
- 5) MANEJO DEL MATERIAL DIDACTICO
- 6) TECNICAS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE
- 7) MANEJO DE GRUPOS
- 8) PRACTICAS DE LA INSTRUCCION
- 9) 20 TECNICAS DE INSTRUCCION

- I. Al término del seminario, los participantes - -
aplicarán los cursos de adiestramiento, relacion
ados con su especialidad.
- II. Definirán, describirán y aplicarán los planes -
de adiestramiento, capacitación y desarrollo de
su especialidad.
- III. Formarán parte de la planilla de Instructores -
de la Empresa.
- IV. Transcribirán el fundamento del proceso enseñanz
a aprendizaje.
- V. Aplicarán las técnicas del manejo de grupos y -
manejo de los juegos psicopedagógicos.

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
I. Introducción	a) Espectativas del Seminario	1 Hora	Demostrar la actividad a desarrollar, así como el objetivo general del Seminario.
	b) Metodología		
	c) Forma de trabajo.		
	d) Objetivo del Seminario.		
II. Aprendizaje	a) Psicología del -- aprendizaje.	5 Horas	Dramatizar las bases del aprendizaje, las teorías y su fundamento.
	b) Proceso del aprendizaje.		
	c) Teorías del aprendizaje.		
	Guthrie		
	Thorndike		
	Sherrington		
	Hull		
	Skinner.		
	Tolman		
	Gestalt		
Spencer			
Razran			
Guthrie			
Miller			
Pavlov			
Mc. Dugal			
			Inicio del condicionamiento operante.
			Da Introspección.
			Sistema Reflejo.
			Fracción Meta-Impacto.
			Conductismo-estímulo-Responsabilidad.
			Dinamismo estructural.
			Procesos de Adaptación.
			Condicionamiento operante
			Utilidad del placer.
			Teoría Matemática.
			Condicionamiento.
			Incremento del potencial de Reacción (SER)

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
III. Qué es un Instructor	a) Características b) Conductas. c) Tipos d) Actitudes e) Métodos	6 Horas	Practicar las características generales y la forma de actuar de un -- Instructor, o Coordinador de gru-- pos.
IV. Conceptos Técnicos	a) Planes, Módulos b) Programas c) Cursos d) Seminarios e) Temas f) Sesiones g) Formación de -- Objetivos. h) Aprendizaje Psi-- comotriz, Cog-- nóscitivo y -- afectivo.	6 Horas	Aplicar el manejo de cada uno de -- los aspectos técnicos, de la forma-- de integrar el proceso Enseñanza-- Aprendizaje, definición de Objeti-- vos.
V. Manejo de - Material	a) Rotafolio b) Pizarrón c) Proyector de cine d) Transparencias e) Cuerpos Opacos f) Retroproyector g) Acetatos h) Filminas i) Franelógrafo j) Gravadora k) Manuales l) Gráficas m) Video-Cassette	6 Horas	Ilustrar funcionamiento y la utili-- zación del material audiovisual.

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
VI. Técnicas de Enseñanza	a) Expositiva. b) Discusión de grupos c) Demostración. d) Corrillos e) Método de 4 pasos f) Lectura Dirigida g) Lectura de grupo h) Dramatización i) Instrucción programada. j) Simposio k) Mesa l) Estudio de casos	6 Horas	Práctica intensiva de las técnicas de enseñanza.
VII. Manejo de Grupos	a) Comportamiento de los grupos. b) Cuartetas, Binas c) Cómo reducir la tensión. d) Expectativas e) Integración de participantes f) Control de grupos g) Lenguaje no verbal h) uso del territorio i) Control de tensión j) Logro de objetivos k) Cual se debe usar	6 Horas	Demostración de las técnicas de la dinámica de grupos.
VIII. Prácticas		6 Horas	
IX. 20 Técnicas de Instrucción		18 Horas	



ADMINISTRACION
POR
OBJETIVOS

O B J E T I V O S :

- Que los participantes al término del Seminario analicen los fundamentos de la Teoría.
- Comparen el marco teórico de la Administración por objetivos con la Administración Tradicional para: Comprender su mecánica y funcionamiento.
- Diseñar un Programa de Administración por Objetivos para cada área.
- Corregir desviaciones en el concepto objetivo.
- Interpretar y valorar el marco teórico de la Administración por Objetivos.
- Aplicar en la práctica los ejemplos vistos en el Seminario.

TEMARIO :

I. Fundamentos de la Administración por objetivos.

1. Establecimientos de objetivos.
2. Objetivos cualitativos y cuantitativos.
3. Normas de rendimiento.
4. Técnicas de evaluación.

II. La Administración por objetivos y el método.

1. Cómo planear?
2. Cómo controlar?
3. Cómo delegar?
4. Cómo realizar el inventario de Recursos Humanos?

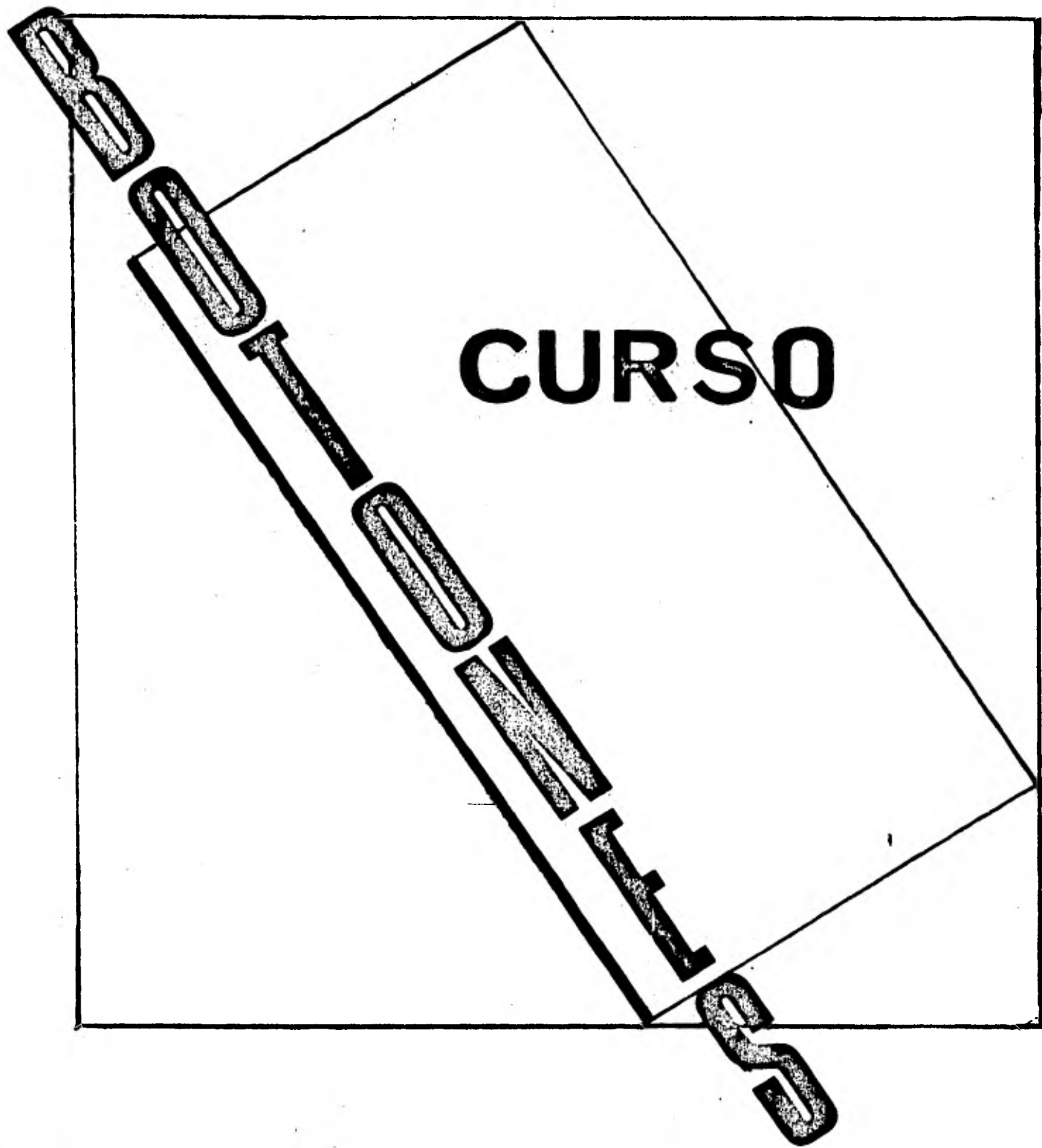
III. El inicio de la Administración por objetivos.

1. Especificación de metas.
2. Establecimiento de un plan de operaciones.

IV. La evaluación.

1. El papel del gerente.
2. El papel del subordinado.
3. El papel del asesor.

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de objetivos. 2. Objetivos cualitativos y cuantitativos. 3. Normas de rendimiento. 4. Técnicas de evaluación. 	30 min.	Analizar y repetir los fundamentos de la administración por objetivos.
LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y EL METODO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo planear? 2. Cómo controlar? 3. Cómo delegar? 4. Cómo realizar el inventario de Recursos Humanos 	35 min.	
EL INICIO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificación de metas. 2. Establecimiento de un plan. 	40 min.	Demostrar y aplicar el fundamento de la estructura operacional de la administración por objetivos.
LA EVALUACION	<ol style="list-style-type: none"> 1. El papel del gerente. 2. El papel del subordinado. 	40 min.	Prácticas de elaboración de formas de control de la administración.



OBJETIVOS :

1. Que los participantes logren en equipo sistematizar y coordinar todas y cada una de sus labores para un mejor desempeño de las mismas.

2. Que obtengan una superación en todas sus labores específicas y superen conocimientos y habilidades y sean capaces de aspirar al puesto de recepcionista o administrador.

T E M A R I O :

1. RELACIONES HUMANAS
2. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO
3. CARACTERISTICAS GENERALES DE TRABAJO
4. HIGIENE Y SEGURIDAD

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
RELACIONES HUMANAS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamento en el trabajo 2. Importancia para el huésped 	20 min.	
ORGANIZACION -- DEL DEPARTAMENTO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conserje 2. Capitán 3. Botones 4. Porteros 5. Elevadoristas 6. Pajes 	40 min.	Conocer la organización y funciones específicas de cada uno de los puestos.
CARACTERISTICAS GENERALES DEL TRABAJO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué representa - la recepción y - manejo de equipos. 2. La importancia - de la sonrisa. 3. Información de - centros turísticos. 4. Qué representa - un botones para - el huésped? 	1 hora	Portero
HIGIENE Y SEGURIDAD.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normas básicas 2. Manejo de elevadores 3. Uniforme 	40 min.	

D U R A C I O N :

TIEMPO: 2.20 Hrs.

DE: Lunes a Viernes

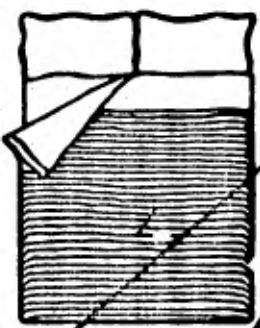
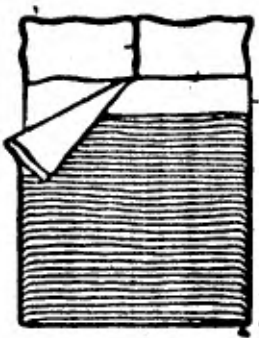
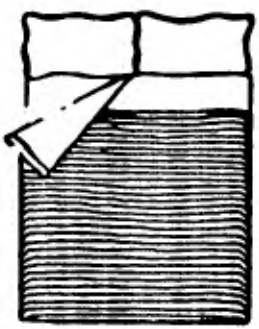
EXPOSITOR: Instructor Interno.

MATERIAL DE APOYO: Rotafolio y Proyector

CRITERIOS DE EVALUACION: Examen escrito.

C
A
M

LA



A
R

W

S

T

A

OBJETIVOS GENERALES:

1. Que los participantes al término de este curso conozcan, comprendan y apliquen de manera uniforme y sistemática, sus conocimientos y sean capaces de superar aún más sus servicios.
2. Se obtengan más y mejores resultados a través del -- adiestramiento, capacitación y desarrollo personal -- en los diferentes departamentos en que prestan sus -- servicios.
3. Para desarrollar conocimientos y habilidades dentro de sus labores y así mejorar actitudes y aptitudes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- I. Que las participantes de este curso conozcan y practiquen los conceptos acerca de entender mejor la limpieza de sus cuartos, el manejo de blancos, higiene y seguridad, lavandería, reportes a recepción y todo lo referente a sus diferentes áreas de servicio.
- II. Que al mismo tiempo analicen y evalúen sus conocimientos y habilidades para que en equipo logren mayor eficiencia en sus diferentes áreas de servicio y en sus labores.
- III. Que al finalizar el curso no solamente se obtenga mejores resultados, sino también sientan satisfacción de haber hecho un buen papel en su trabajo.

T E M A R I O :

I. Organización del departamento.

1. Organización de la compañía
2. Organización del departamento
3. Organización de la sección

II. Qué es una camarista?

1. Importancia de su trabajo
2. Implementos de trabajo
3. Suministros.

III. Conocimientos básicos.

1. Cómo hacer un cuarto normal?
2. Los cuidados de los objetos de los huéspedes.
3. Sistema Lost and Found
4. Standares de calidad.
5. Cortesias y el porqué de las cortesias.
6. Políticas de trabajo
7. Manejo de Blancos.
8. Reporte de mantenimiento.

IV. Servicio especial de huéspedes V.I.P.

1. Cortesias.
2. Salidas sin demora.

3. Cheque de honor.
4. Standares del piso V.I.P.

V. Diferentes formas de limpieza.

1. Cómo aspirar?
2. Cómo limpiar el baño?
3. Cómo limpiar el cuarto principal?

VI. Integración del equipo de trabajo.

1. Qué es un equipo.
2. Cómo formarlo?
3. Cómo mantenerlo?

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
ORGANIZACION -- DEL DEPARTAMEN- TO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de - la compañía. 2. Organización del- departamento 3. Organización de - la sección 	15 min.	Conocer la estructura de la organi- zación.
QUE ES UNA CAMA RISTA?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia de su trabajo 2. Implementos de -- trabajo. 3. Suministros 	20 min.	Conocer las bases fundamentales en- cuanto a los implementos de traba-- jo, uso y cuidado.
CONOCIMIENTOS - BASICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo hacer un -- cuarto normal? 2. Los cuidados de - los objetos de -- los huéspedes. 3. Sistema Lost and- Found 4. Standares de cali- dad. 5. Cortesías y el -- porqué de las cor- tesías. 6. Políticas de tra- bajo. 7. Manejo de blancos 8. Reportes de mante- nimiento. 	1 hora	Conocer los fundamentos, normas y - leyes de trabajo.

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
SERVICIO ESPECIAL A HUESPEDES V.I.P.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cortesias 2. Salidas sin demora. 3. Cheque de honor 4. Standares del piso V.I.P. 	20 min.	Conocer los standares de calidad especiales.
DIFERENTES FORMAS DE LIMPIEZA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo aspirar? 2. Cómo limpiar el baño? 3. Cómo limpiar el cuarto principal 	15 min.	
INTEGRACION DEL EQUIPO DE TRABAJO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qué es un equipo? 2. Cómo formarlo? 3. Cómo mantenerlo? 	40 min.	

M E T O D O L O G I A :

Dinámica de grupos.
Expositiva
Sesión de preguntas y respuestas.
Representación de papeles

CRITERIOS DE EVALUACION:

Evaluación diagnóstica por examen de preguntas directas.

MATERIAL DE APOYO:

Pizarrón, retroproyector, proyector 16mm., rotafolio y grabadora.

TIEMPO:

20 Hrs.

INSTRUCTOR:

Interno.

STW

MOZOS

O B J E T I V O S :

1. Que los participantes conozcan y comprendan lo relativo a sus diferentes áreas de trabajo como son: higiene, seguridad, mensajería y auxiliar de otros servicios dentro de los diferentes departamentos.
2. Que apliquen sus conocimiento o los amplíen en las - diferentes áreas de servicios, para que puedan aspirar a algún posible ascenso.
3. Que mejoren sus conocimientos y habilidades y sientan que además están contribuyendo a superarse a sí-mismos y a la empresa.

T E M A R I O :

- I. Relaciones Humanas
 1. Fundamento de las relaciones en el trabajo.
 2. El compañero de trabajo y el jefe.

- II. Breve historia de la Compañía
 1. Orígenes
 2. Las historias de W.I.H.
 3. La historia de la Compañía

- III. Higiene y seguridad
 1. Areas de mayor peligro
 2. Normas básicas de higiene
 3. El equipo y su utilidad.

- IV. Manejo e importancia de la limpieza
 1. Areas de influencia
 2. Responsabilidad
 3. Importancia de la limpieza

- V. Habilidades y conocimientos mínimos

- VI. Qué es un hotel?
 1. Su importancia

2. Su utilidad
3. Su funcionamiento

VII. Tipos de limpieza y desmanchado

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
RELACIONES HUMANAS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamento de las relaciones de trabajo. 2. El compañero de trabajo y el jefe 	20 min.	Conocer el inicio de las Relaciones Humanas y su utilidad.
BREVE HISTORIA-DE LA HOTELERIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orígenes 2. La historia de -- W.I.H. 3. La historia de la Compañía. 	30 min.	Conocer la historia de la organización en cuanto a su desarrollo.
HIGIENE Y SEGURIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Areas de mayor peligro. 2. Normas básicas de higiene. 3. El equipo y su -- utilidad. 	1 hora	Aprender a manejar los implementos de seguridad y conocer las normas básicas de higiene.
MANEJO E IMPORTANCIA DE LA -- LIMPIEZA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Areas de influencia. 2. Responsabilidades 3. Importancia de la limpieza. 	20 min.	Conocer a fondo las actividades a realizar
HABILIDADES Y -- CONOCIMIENTOS -- MINIMOS .		15 min.	Prácticas.

<u>TEMA</u>	<u>SUBTEMA</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>OBJETIVO</u>
QUE ES UN HO- TEL?	1. Su importancia 2. Su utilidad 3. Su funcionamien- to.	15 min.	
TIPOS DE LIM-- PIEZA	Todas las formas de limpieza de un cuar- to, su mecánica y - sus fundamentos.	20 min.	Conocimientos prácticos

SUPERVISOR

OBJETIVOS

DELEGACION

RESPONSAB.

CARGAS DE TRABAJO

ESTRUCTURA LINEAL

AUTORIDAD

TECNICARIO

ORGANIZACION



OBJETIVO GENERAL:

Habilitar a los jefes y supervisores con mando inmediato sobre personal de línea, en los principios fundamentales de la administración de personal, de acuerdo al nivel estructural de la carta de Organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Al término del programa, los participantes estarán capacitados para:

1. Administrar los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos que se encuentran bajo su responsabilidad.
2. Mejorar los niveles de comunicación con su personal, tanto en línea ascendente, como descendente.
3. Promover el sentido de responsabilidad participativa entre el personal a su cargo.
4. Establecer su nivel de autoridad de acuerdo a la estructura orgánica y línea de comando definida.

nida en el Manual de Delegación de Autoridad.

5. Definir su propio estilo de dirección de acuerdo al propio ambiente de trabajo.

T E M A R I O :

1. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
 - Planeación
 - Organización
 - Integración
 - Dirección
 - Control

2. PRINCIPIOS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA
 - Importancia de la comunicación
 - Elementos básicos de comunicación
 - Códigos, mensajes y señales
 - Lenguaje verbal y no verbal
 - Avisos, reportes y amonestaciones

3. DELEGACION DE AUTORIDAD
 - Estructura orgánica
 - Nivel de autoridad
 - Línea de Comando
 - Relación con su jefe inmediato

4. RELACIONES HUMANAS

- El hombre en la Empresa
- Importancia de las Relaciones Humanas
- La Formación de la Personalidad
- Motivación y Comunicación
- Mecanismos de Participación

5. GRUPO Y LIDERAZGO

- Formación e integración del grupo de trabajo
- Elementos necesarios para la integración del grupo.
- Papeles del grupo
- Papel del líder en el grupo.
- Estilos de liderazgo
- Liderazgo situacional.

METODOLOGIA:

Sesiones participativas con dinámicas de grupo. Proyección de películas para obtener participación y -- consenso en las conclusiones de aplicación práctica -- por parte del grupo.

TECNICAS:

- Dinámicas de Grupo: Corrillos y grupos de discusión.
- Expositiva
- Sesión de preguntas y respuestas
- Grupos de trabajo
- Método de Casos

CRITERIOS DE EVALUACION:

- Cuestionarios para medir logro de objetivos y -- alcance de expectativas.
- Seguimiento en la práctica a través de indicadores de compromisos personales.
- Tarjeta de control personal.

MATERIALES :

- Películas y diapositivas
- Pizarrón y rotafolios
- Apuntes fotocopiados
- Hojas guías de trabajo
- Libreta de compromiso.

INSTRUCTORES :

Gerente de Recursos Humanos

Gerente de Personal

Instructor externo (cuando el caso lo amerite)

Personal especializado en Administración que forme -
parte del Comité de Operaciones.

CONCLUSIONES

EL DESARROLLO ES LA RESPUESTA

Tal y como se menciona en el título de este trabajo (La Naturaleza de las Comunicaciones), el desarrollo de las empresas se encuentra determinado por la capacitación del ejecutivo para efectuar sus labores por un lado, y comunicar sus planes por el otro.

Esta actividad es la que denominamos trabajo en grupo y es únicamente la consecuencia de una adecuada comunicación; estos dos factores, comunicación y trabajo en equipo están íntimamente relacionadas en la actividad cotidiana y constante de una organización.

Se ha analizado en este trabajo de una manera funcional, que es la comunicación, sus fundamentos, normas, características y funciones y hemos analizado también la naturaleza de una organización, su importancia y fundamento para el logro de un objetivo.

Por último vimos como el ser humano se reúne y trabaja unido para lograr algo en común.

Si estamos de acuerdo a los antecedentes de todo este trabajo, a su explicación y fundamento, podemos pensar que el estableci

miento de todo objetivo que se desarrolla en conjunto, es la -
comunicación.

Al no establecerla o deteriorarla, el fin último de la organi-
zación que es la productividad, no se cumple y el negocio fra-
casa.

En la segunda parte de este trabajo revisamos las técnicas -
que el hombre ha utilizado para mejorar estos dos aspectos; en
primer lugar cómo estructurar el entrenamiento y por último, -
cómo fundamentar el cambio.

Hasta aquí llega la intensidad de nuestro trabajo, partimos de
esta base para aplicarla en el campo laboral, fundamentando --
que al "atacar" estos dos factores, se resolverían los proble-
mas.

Al realizar la aplicación de esta investigación trabajando en-
la Cía. "Y", de toda la problemática existente encontramos, -
precisamente, marcada deficiencia en los canales de comunica--
ción de sus ejecutivos, que se pudiera traducir como una defi-
ciencia en el trabajo de equipo.

Todos los antecedentes se encuentran en el Capítulo VI, por lo
que no es necesario repetirlos.

Lo importante es que nos demos cuenta de que con el solo hecho de desarrollar estos dos factores (comunicación y trabajo en equipo), no sólo no se resuelve sino que se crea una conflictiva adicional.

Tal y como mencionamos en el Capítulo V, es necesario establecer este tipo de enseñanza, desarrollo, capacitación o entrenamiento; o como quieran llamarlo los diferentes autores, para poder establecer un verdadero desarrollo organizacional.

En la empresa donde se hizo esta investigación se observaron algunas áreas que aparentemente no tenían nada que ver con la comunicación (por ejemplo, la deficiencia en maquinaria), pero sí con el deterioro de la misma.

Para poder ver más a fondo esto, se estableció una secuencia de análisis utilizando los recursos de investigación anteriormente mencionados y se llevaron de acuerdo a las áreas más deterioradas, al nivel de población y el tipo de desarrollo necesario.

Los resultados de esto se encuentran en el Capítulo VI, tanto en lo observado como en los programas establecidos.

La conclusión a la que llegamos es que era necesario primero -

desarrollar las áreas básicas e importantes en el individuo, -
tales como:

- a) Nivel educacional
- b) Desarrollo personal
- c) Experiencias
- d) Nivel familiar

Con esto no se puede decir que se mejoró la comunicación y el trabajo en equipo porque inclusive se tuvo que recurrir a implantar el sistema de enseñanza primaria y secundaria, prácticas sobre integración familiar, control de la natalidad, etc.

Una vez aplicados todos estos programas, para lograr el cambio de actitud hacia la organización, se observaron los siguientes resultados:

1. Se aceptaron los cambios que propuso la Dirección.
2. Se redujo el porcentaje de accidentes y ausentismo.
3. El obrero y el jefe buscaron tener juntas periódicas.
4. Las agrupaciones creadas por los seminarios proporcionaron sentimientos de identificación susceptibles de ser dirigidas hacia objetivos comunes.
5. El supervisor de primera línea, en la mayoría de los casos, mejoró la comunicación.

6. Se abrió la comunicación en toda la línea en forma ascendente y descendente.

Se puede concluir en relación a estos resultados y de acuerdo a todo este análisis, que el sistema de organización de esta empresa se encuentra deteriorado; no por un mal funcionamiento o disposición de la organización, sino por el desconocimiento de las funciones a realizar por parte de los ejecutivos. Esto aumentado por el deficiente desarrollo personal y la poca importancia prestada a estos puntos.

La base para que la comunicación y el trabajo en equipo se eleven a sus niveles óptimos, es el desarrollo personal, familiar, social y educacional, y hacia ellos se tiene que enfocar en primer término nuestros programas de desarrollo.

Al dar énfasis en la comunicación y el trabajo en equipo en la manifestación de esta experiencia, se quiso dar a entender que cuando estos dos importantes factores fallan, el camino a seguir es el ser humano y no la organización.

Para llegar a ello se debe plantear una estrategia directa, buscando las causas originadoras del problema para resolverlas en forma planificada; y sólo en este momento estaremos hablando del inicio de un verdadero desarrollo organizacional.

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

1. ADMINISTRATIVE BEHAVIER
AUTOR: HERBERT A. SIMON
ED: U. PRESS 1970. E.U.
2. ADULT LEADERSHIP OF HUMAN RELATIONS.
(JOURNAL) 1969. E.U.
3. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y TECNICAS DE SUPERVISION
AUTOR: HERBERT WURTZEL
ED: SERVICIOS DE PSICOLOGIA APLICADA. 1970 MEX.
4. ADIESTRAMIENTO DEL SUPERVISOR
AUTOR: KORB L. DAVID
ED: CECSA. 1979. MEX.
5. COMMUNICATIONS
AUTOR: CHESTER BARNARD
ED: CECSA. 1979. MEX.
6. COMMUNICATIONS OF PERSONS
AUTOR: O'DONELL
ED: U. PRESS. 1970
7. COMMUNICATIONS AT INDUSTRY
AUTOR: PAUL FIGORS
ED: MODERN OFICE. 1960. E.U.
8. COMMUNICATION AND COMMUNICATION SYSTEMS
AUTOR: HATAWAY I. DUDING
ED: U. PRESS. 1969. E.U.
9. COMUNICACION EFECTIVA EN EL TRABAJO
AUTOR: JOSEPH ROCHER Y WIRIANE MARQUIS
ED: REVERTE. 1972. ESPAÑA
10. COMMUNICATION TEACHE YOUR SELF BOOCK
AUTOR: COLIN MARGES
ED: REVERTE. 1970. ESPAÑA
11. COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS
AUTOR: EDUARD J. ROBINSON
ED: CECSA. 1972. MEXICO
12. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
AUTOR: KOONS O'DONELL
ED: CECSA. 1972. MEXICO

13. COMUNICACIONES IN INDUSTRY
AUTOR: DAVID EMERI
ED: CECSA. 1972. E.U.
14. DINAMICA DE LA ACCION DEL GRUPO
AUTOR: D.M. HALL
ED: HERRERO HNOS. 1970. ESPAÑA
15. DINAMICA DE GRUPOS
AUTOR: CATWRIT AND SONNERS
ED: CECSA. 1980. MEXICO
16. DYNAMICS OF GROUPS AT WORK
AUTOR: THELLEN HALVEY D.
ED: U. PRESS. 1972. E.U.
17. EFECTIVENES COMMUNICATION
AUTOR: DURWIN ELITE
ED: U. PRESS. 1972. E.U.
18. EFECTIVENES COMMUNICATION
AUTOR: PAUL MURRAY
ED: C.B.E. 1961. E.U.
19. EFECTIVENES COMMUNICATIONS
AUTOR: STEWART MILSS
ED: UNITED PRESS. 1971. E.U.
20. EL ARTE DE AMAR
AUTOR: ERICK FROM
ED. OPORTO. ESPAÑA
21. EMPLOYEE TRAINING IN THE PUBLIC SERVICE
JOURNAL E.U.
22. EDUCATIONS FORM EXECUTIVES
AUTOR: CHESTER BARNARD
ED: U. PRESS. 1973. E.U.
23. ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA
AUTOR: M.B.A.S.S. J.A. WAUGHAN.
ED: CECSA. MEXICO
24. GROUPS AND SOCIALITE
AUTOR: W. TREPPLETT
ED: U. PRESS. 1912. E.U.

25. GROUP DYNAMICS IN WORK OFFICE
AUTOR: SUNDANCE KILL
ED: JOURNAL U.P.A. 1973. E.U.
26. GROUP DECISION AN SOCIAL CHANGUE
AUTOR: KURT LEWIN
ED: KNOWES E.L.S.A. 1972. E.U.
27. HISTORIA DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION
EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE AUTOMOVILES.
FORD MOTOR COMPANY . 1965. MEXICO
28. HISTORIA DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION
INSTITUTO DOWVODY. (DANDO S.A.)
AUTOR: ERVIN RUSELL.
- MEXICO.
29. JOURNAL OF EDUCATIONAL RESEARCH.
- MEXICO.
30. LA SEMANTICA
AUTOR: ALFRED KORSYBSKI
ED: PAIDOS. 1975. ESPAÑA
31. LOS JUEGOS EN LOS NEGOCIOS
DANDO S.A. - MEXICO
32. LECTURE METHOD TRAINING
AUTOR: HAROLD P. ZELKO
ED: U. PRESS. E.U.
33. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION
AUTOR: R. DUBBIN
ED: CECSA. 1972. MEXICO
34. MANAGEMENT AND THE ORGANIZATION COMUNICATIONS
AUTOR: ALBERT SHUETZER
ED: M.D.A. 1974. E.U.
35. MANAGEMENT AND ORGANIZATION
AUTOR: ALBERT SHUETZER.
ED: A.S.P. 1973. E.U.
36. MANUAL PARA EL ASESORAMIENTO PSICOLOGICO
AUTOR: BRECE SHERTER Y SHELLEY STONE
ED: CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA. 1969.
- MEXICO.

37. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL
AUTOR: ROBERT L. CRAIG Y LESTER P. BETTEL
ED: ASOCIACION AMERICANA PARA ENTRENAMIENTO
Y DESARROLLO. 1973. ARGENTINA.
38. NATIONAL SOCIETY O SALES TRAINING EXECUTIVES
AUTOR: CLAUD S. STEUMITZ
JOURNAL. E. U.
39. NATURALEZA Y SOCIEDAD
AUTOR: J. SPRUTZ
ED: TRILLAS. 1969. MEXICO
40. ORGANIZATIONS OF ADMINISTRATIVE BEHAVIOR
AUTOR: HERBERT A. SIMON
ED: JOURNAL OF EDUCATIONS FOR EXECUTIVES
1973. E. U.
41. ORGANIZATION AND MANAGEMENT
AUTOR: CHESTER BARNARD
ED: U. PRESS (JOURNAL) 1970. E.U.
42. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
AUTOR: GEORGE TERRY
ED: CECSA. 1979. MEXICO
43. PERSONALIDAD
AUTOR: WORDON W. ALPORT
ED: CECSA. 1937. MEXICO
44. PSICOLOGIA DE LAS MASAS
AUTOR: SIGMUND FREUD
ED: NUEVA ELSA. 1958. MEXICO
45. PSICOLOGIA EXPERIMENTAL
AUTOR: CHERLES E. OSGOOD
ED: TRILLAS. MEXICO
46. PSICOLOGIA TEORIAS Y SISTEMAS CONTEMPORANEOS
AUTOR: BENJAMIN B. WOLMAN.
ED: GRIJALBO. ESPAÑA.
47. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES
AUTOR: BERNARD M. BASS
ED: CECSA. 1920. MEXICO.

48. PSICOLOGIA APLICADA (INTRODUCCION A LA
DINAMICA DE GRUPOS).
AUTOR: BARNARD M. BASS
ED. E.L.S.A. 1971. ESPAÑA
49. SCIENTIFIC EXPLANATION
AUTOR: BRAITHWAITE
ED: UNIVERSIDAD DE CAMBRIDGE. 1953. E.U.
50. SUPERVISORY AND EXECUTIVE
AUTOR: NORMAN MAIER
ED: UNITED PRESS. 1957. E.U.
51. TECNICAS DEL INTERCAMBIO DE IDEAS
AUTOR: JAKES BARSUMS
ED: U. PRESS. 1971. E.U.
52. THE GROUTH AND DEVELOPMENT OF EXECUTIVES
AUTOR: MYLES MASE
ED: E.L.S.A. 1970. MEXICO
53. TEORIA DE LA PERSONALIDAD
AUTOR: HALL Y LINDSAY
ED: MODA. 1970. ARGENTINA
54. TEORIAS DE LA MOTIVACION
AUTOR: V.B. MADSEN
ED: PAIDOS. 1967. ESPAÑA

R E F E R E N C I A S

- 1) DRUKER PETER.- El Ser Humano en la Empresa.- E. U.- Editorial Harper and Row.- 1960, pág. 36.
- 2) SPRUTZ J.- Naturaleza y Sociedad. México.- Editorial Trillas.- 1969, pág. 23.
- 3) Ob. cit.- pág. 26.
- 4) LEWIN K.- Group Decision an Social Changue.- E. U.- Editorial Knowes E.L.S.A.- 1972, pág. 120.
- 5) BARNARD CHESTER.- Comunicacions.- México.- Editorial C.E.C.S.A.- 1979, pág. 50.
- 6) Ob. cit. pág. 52.
- 7) BARSUMS JAKES.- Técnicas de Intercambio de Ideas.-- E.U.- Editorial U. Press.- 1971, pág. 95.
- 8) MARGES COLINS.- Manual de Entrenamiento en Comunicación.- España.- Editorial Reverte.- 1970, pág. 65.
- 9) KORSYBSKI ALFRED.- La Semántica.- España.- Editorial Paidós.- 1975, pág. 196.
- 10) SHUETZER ALBERT.- Management and The Organization.- Communications.- E.U.- Editorial M.D.A.- 1974, pág.- 246.
- 11) HALL Y LINDSAY.- Teoría de la Personalidad.- Argentina.- Editorial Moda.- 1970, pág. 179.
- 12) O'DONNELL C.- Communications of Persons.- E.U.- Editorial U. Press.- 1970, pág. 112.
- 13) FIGORS PAUL.- Communications at Industry.- E.U.- Editorial Modern Office.- 1960, pág. 209.
- 14) TERRY GEORGE.- Principios de Administración.- México.- Editorial C.E.C.S.A.- 1979, pág. 338
- 15) TREPPLETT W.- Groups and Socialite.- E.U.- Editorial U. Press.- 1912, pág. 12.

- 16) FROM ERICK.- El Arte de Amar.- España.- Editorial-Oporto.- 1967, pág. 121.
- 17) DAVIS T. H.- Dynamics of Groups at Work.- E.U.- -- Editorial U. Press.- 1972, pág. 128.
- 18) SIMON HERBERTA.- Administrative Behavior.- E.U. -- Editorial U. Press.- 1970, pág. 6.
- 19) EMPLOYEE TRAINING IN THE PUBLIC SERVICE.- E.U.- - - Journal, 1972.
- 20) STEUMITZ, CLAUD S.- National Society o Sales Training Executives.- E.U.- Journal.- 1979.
- 21) RUSSELL EWING.- History of Training.- E.U.- Journal, 1960.
- 22) MAIER NORMAN.- Supervisory and Executive.- E.U.- - Editorial U. Press.- 1957, pág. 222.
- 23) ROCHER J. Y MARQUIS W.- Comunicación Efectiva en el Trabajo.- España.- Editorial Reverte.- 1972, -- pág. 200.