

15
2ij



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“LA IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACION DEL
FACTOR HUMANO DESDE EL PUNTO DE VISTA
DEL LICENCIADO EN CONTADURIA”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A
ARACELI FLORES VELAZQUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI EDO. DE MEX. 1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE.

INTRODUCCION

I. GENERALIDADES

- A. La Organización y sus Elementos.
- B. El Factor Humano y su Repercusión en la Organización Analizado por el Contador.
 - 1. La Familia.
 - 2. La Escuela
 - 3. La Sociedad.

II. LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO COMO ELEMENTO PRIMORDIAL EN EL ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS

- A. Definición.
- B. Orígenes y Fundamentos del Estudio del Comportamiento Humano.
- C. Elementos del Comportamiento
 - 1. La Conducta.
 - 2. La Personalidad.

III. LA SENSOPERCEPCION

- A. Principios y Fundamentos
 - 1. Principio de la Selección.
 - 2. Principio de Ajuste.

IV. LA CULTURA

- A. Definición.
- B. Clasificación de la Cultura.
 - 1. Subsistema Ideológico.
 - 2. Subsistema Sociológico.
 - 3. Subsistema Tecnológico.

V. LA ACTUACION DEL CONTADOR EN LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

- A. Los Objetivos entre el Contador y la Organización.
- B. Comunicación e Interacción.
 - 1. Barreras de la Comunicación.
 - 2. Retroalimentación.
 - 3. Comunicación Personal y de Grupo.
- C. Motivación.
 - 1. La Motivación y sus Características.
 - 2. Reacciones a la Motivación.
 - 3. Teorías Motivacionales con base al Comportamiento Humano.
 - Teoría de Maslow.
 - Teoría de Herzberg.

VI. GRUPOS SOCIALES

- A. Origen e Importancia de los Grupos Sociales.
- B. Clasificación de los Grupos Sociales.
- C. Integración de los Grupos Sociales y su Productividad en el Trabajo.

VII. DINAMICA DE GRUPOS

- A. Definición y Objetivos.
- B. Clasificación.
- C. Aspectos Prácticos.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION.

El presente trabajo de investigación analiza la importancia que representa el Factor Humano en todo organismo social, proporciona los orígenes y fundamentos de las teorías humanas así como la influencia de éstas en la formación de las organizaciones, por ser éste factor determinante en la naturaleza de las mismas.

Para lo cual se propone a la empresa el uso de dos teorías conocidas: la Teoría de Maslow y la Teoría de Herzberg. De tal forma que con éstas la empresa sera capaz de mejorar su nivel de producción.

A través de este estudio se pretende demostrar que la falta de importancia hacia el área de Recursos Humanos origina conflictos de consecuencias graves en toda organización.

El Contador en el logro de sus fines requiere de la intervención y apoyo del factor humano; motivo por el cual es imprescindible conocerlo, analizarlo y procurar la satisfacción de sus necesidades. Las relaciones humanas se dan en todos los grupos sociales, pero las técnicas de aplicación fundamentadas en principios universales deberán tomar el sentido que marque el medio cultural, la idiosincracia y la trayectoria histórica de las diversas sociedades, que han motivado a un programa constituido por el conjunto de técnicas encaminadas a desarrollar el diálogo, el entendimiento, la comprensión, la sinceridad y la colaboración del personal que integra una organización, persiguiendo así el aumento de su eficiencia .

En la actualidad es imprescindible que las empresas cuenten con

una área especializada en Recursos Humanos constituida por profesionales para emplear las técnicas necesarias y adecuadas, como su energía en la resolución de los problemas que se planteen en su organización.

Esto forma parte para que las organizaciones se vean precisadas a la adaptación constante de los nuevos cambios y de una preparación académica de su personal, para cubrir las necesidades reales de la propia organización y de la sociedad.

GENERALIDADES

I. GENERALIDADES

A. La Organización y sus Elementos.

La organización puede considerarse como la asociación de varios grupos de individuos, para la conjugación óptima de ideas, objetivos y funciones, dirigidas al logro de un fin común. La organización y su desarrollo dependen de la actividad humana. Las personas son quienes determinan el servicio, así como, emplean, promueven, organizan, dirigen y deciden qué producir, dónde y cuándo lanzarse al mercado.

Un gran número de organizaciones afirman que las personas constituyen su elemento más importante y sin embargo, estas son situadas en la parte inferior de su escala de valores ya que no dan oportunidad a su personal de contribuir plenamente, desalientan sus ideas y creatividad, olvidan que las personas son decisivas en los resultados satisfactorios y evaluables.

El ser humano aporta físicamente; esfuerzos, actividades y acciones; así como mentales; ideas, opiniones, mejoras y sugerencias, las cuales son retribuidas por la organización con satisfactores materiales; sueldos y prestaciones sociales en especie, e inmateriales; las psicológicas, sociales, de capacitación y desarrollo

Por lo que se concluye, el ser humano y la organización interactúan y se interrelacionan; dependen uno del otro.

A pesar de tan lógica conclusión surgen incertidumbres tales como: ¿Si los intereses de ambas partes no conllevan al mismo propósito u objetivo qué hacer?

Las soluciones podrian ser las siguientes:

- a) El ser humano debe conocer los objetivos de la organización - y ésta los intereses del mismo.
- b) Es ideal saber hasta donde, en que grado y con que posibilidades están dispuestos a satisfacerse en sus necesidades mutuamente.
- c) Es indispensable cumplir con lo que se comprometan ambas partes.

¿Hay forma de detectar si existen problemas en el trabajo?

Sí. La evaluación y el grado en que las relaciones humanas y el trabajo son satisfactorias para un ente socioeconómico, es posible determinarlo con 2 alternativas:

a) Evaluación del ambiente humano en el trabajo:

- Encuestas de actividades
- Opiniones
- Estudios sociométricos

b) Evaluación enfocada a la integración:

- del personal
- del ausentismo
- de accidentes de trabajo
- la frecuencia de quejas y de conflictos

Durante el proceso de análisis de las encuestas se deben considerar los siguientes puntos:

- Estar conciente de las respuestas que obtendremos con motivo - de nuestras conductas.
- Toda elección tiene un beneficio, es conveniente considerar su costo.
- Si se decide sobreproteger a los subordinados, el beneficio, - será la satisfacción de salvar a éstos de muchos problemas, --

aún de que "abusen de la buena voluntad" y que como resultado -- obtengamos un grupo ineficiente.

- Decidir seguir actuando de igual forma, con todo y sus consecuencias o iniciar el cambio.
- Es importante conocer nuestra realidad para dirigirla a una superación como aprender adaptarse a ella.

Para lograr una relación sana se requiere de una combinación de rasgos positivos y negativos para establecer un equilibrio necesario en nuestras actividades. Esto nos facilitara el trato con las personas.

Lo más importante en estas relaciones es que las personas que -- las sostienen, sigan siendo tal y como son: con el fin de fomentar algunos rasgos de personalidad que permitan una gran unión y convivencia con los demás, por ejemplo:

- a) Ser Sincero.- Mostrarse tal cual es, proyecta confianza y --- bienestar a su alrededor.
- b) Ser Respetuoso.- Aceptar a los demás en su forma de pensar, - actuar y sentir.
- c) Cooperar.- Como integrante de un grupo social, darse en forma espontanea e incondicional, representa una actividad valiosa y enriquece las relaciones humanas.

Todo individuo debe estar conciente de que esta dotado de cualidades en mayor o menor grado; lo importante consiste en detectar e incrementar estas para una mayor capacidad.

Se debe mostrar una tendencia hacia el desarrollo de esa capacidad fomentar la iniciativa y despertar la inquietud de los individuos para que se adquiera la confianza interpersonal y la cooperación voluntaria. Evitando el desarrollo de hábitos y costum-

bres negativas, que repercuten en una disminución de la productividad y buenas relaciones.

Con lo expuesto anteriormente se manifiesta que el elemento humano es primordial para el desarrollo de las organizaciones, sin embargo, se requiere que estas cuenten con otros elementos, --- "herramientas" a través de las cuales alcance sus objetivos propios y a su vez de la organización.

Esas herramientas son: los elementos materiales, técnicos y financieros, los cuales seleccionamos para facilitar el desempeño de las funciones encomendadas.

Los recursos materiales y técnicos como son: edificios, instalaciones, materias primas, sistemas de producción, metodos de venta, formulas, patentes, etc., deberan ser convencionales e impactantes en el consumidor final; y los financieros permitiran obtener y otorgar los elementos monetarios propios y ajenos a nuestra organización, clientes y país para adquirir los bienes y servicios necesarios en las condiciones y con la oportunidad requeridos.

B. El Factor Humano y su Repercusión en la Organización Analizado por el Contador.

La necesidad humana de relacionarse con otros es universal y es un motivo fundamental. El hombre desde su nacimiento pasa varios años en estado de dependencia y son satisfechas sus necesidades basicas por otra persona, en esta etapa aprende a requerir de otros para su supervivencia; lo cual lo conduce a la búsqueda de respuestas sociales hasta el fin de su edad adulta.

De las necesidades básicas se derivan muchas otras; producto de las experiencias adquiridas a través de la vida del individuo como son: aprendizaje, educación, etc.. Estas necesidades son satisfechas en su mayoría por terceros. De aquí parte la teoría -- que ningún ser humano es capaz de vivir aislado.

El deseo de establecer una relación con otra u otras personas, - entraña cierto grado de atracción, cuando esto es mutuo, resultan grupos en los que existen cohesión y entendimiento, más sin embargo pueden surgir problemas de interacción. Por lo tanto es preciso adquirir madurez y aceptación, con el fin de lograr una mejor convivencia. Cuando existe la dificultad de interactuar -- con los demás, debemos analizar las posibles causas y encontrar los medios para evitar en el futuro actitudes negativas o frustrantes.

1. La Familia.

La primera piedra de la formación sociocultural es sin duda alguna la familia, catalogada como la unidad social básica, la cual se encuentra a la espera del individuo antes de su nacimiento; - es aquí donde se le enseñará las normas morales básicas de vida familiar, de buen compañerismo y quien dará satisfacción a sus - necesidades más elementales. Así mismo lo dotará de varios instrumentos que le permitirán integrarse a la sociedad, como son: idioma, reglas de conducta, etc..

La educación, la cultura y los valores son heredados en un principio por ella, cada individuo llevará su sello característico, madurará o cambiará esta visión a lo largo de su vida de acuerdo con su desarrollo en otros grupos con los que interactúe subsecuentemente, no obstante la base queda asentada desde un principio.

Las funciones básicas según el sociólogo Kingsley Davis (1) son_ la reproducción, el mantenimiento, la colocación social y la socialización que es transmitida al niño, ya sea directamente mediante la enseñanza de las normas o indirectamente gracias a los métodos de cuidado y la formación del ser humano por el contenido de la cultura.

La posición del individuo dentro de la organización dependera -- inicialmente de su carácter de miembro de familia, de la cual -- también adquiere aptitudes, destreza y el conocimiento que afectarán su status posterior.

Es aquí quizá como queda explicada en cierta forma la importancia de la familia como grupo primario y la influencia que ésta -- ejerce sobre el individuo dándole las bases para su posterior -- desenvolvimiento en la organización.

2. La Escuela.

A través de el niño se desarrolla física, intelectual, y emotivamente el apego a la familia va siendo menor, por lo tanto empezará su participación en otros grupos como la escuela, los amigos, los vecinos, la sociedad, etc..

De estos grupos se desprende otra etapa en la que el niño adquiere confianza, seguridad y conocimientos, cultura y socialización es aquí en la escuela donde el niño pasará gran parte de su vida aprendiendo a interactuar y convivir entre individuos de distintas clases sociales, religiones, modos de pensar y actuar. El niño y adolescente madurarán a través de las experiencias dadas cotidianamente y de la convivencia con las amistades y grupos que elijan dentro de la escuela, paulatinamente y por medio de ellos conocerá, las exigencias y puntos de vista de otros grupos fami-

liares, con los que va adquiriendo madurez y criterio lo cual -- permitira integrarse más facilmente y en su momento a los dife-- rentes tipos de organizaciones y grupos que lo conforman.

3. La Sociedad.

Una sociedad es una pluralidad de personas que interactúan una _ con otra en un contexto dado.

La sociedad en que se desarrolla el ser humano, es un grupo de - personas que previamente ha elegido, que le facilitan conocer la ideología, intereses y normas de otros grupos impropios a su familia; a menudo el medio social en que se desenvuelven los seres humanos y dada la multiplicidad de los problemas sociales, econó micos, políticos e incluso fiscales, tienden mucho a influenciar y transformar la conducta, hábitos y metas de las gentes, presen tándose aquí, parte de la verdadera madurez social, del entendi miento y cumplimiento de las nuevas reglas, rasgos de personali dad y de su condescendencia ante eventos frustrantes. De la idó nea transformación y aprobación de situaciones como las menciona das anteriormente dependerá la verdadera integración del ser hu mano a la sociedad y a los grupos con los que se relacionará a - lo largo de su vida.

Cuando todas estas características difieren de un grupo social a otro y la persona integrante encuentra obstáculos para lograr -- una apropiada relación humana, es necesario conocer y comprender los factores que causan esa discrepancia con objeto de propiciar una mejor adaptación al medio social en que vive, de no eliminar los obstáculos que se le presentan, el individuo se aislará, se rá insociable y tendrá dificultad para desarrollarse en cualquie ra de los grupos u organizaciones a la que desee integrarse.

Uno de ellos, en el que el ser humano pasa la mayoría de su vida es el grupo de trabajo, constituido por otros individuos que en conjunto pretenden un mismo fin, poseer los elementos necesarios para satisfacer sus necesidades más elementales; aquellas que -- Maslow señalará como necesidades primarias: alimentación, vestido, casa y de ser posible aquellas que dicho estudioso, considera de estimación y autorrealización.

Este grupo es diferente y más complejo, ya que sus miembros no -- son elegidos por el individuo que se integra a ellos dentro de -- las organizaciones y con los que necesariamente debe convivir, -- ya que las formas de ser y de pensar son múltiples de acuerdo a -- las diferencias individuales de cada persona y de los grupos que la conforman. Es por ellos que la cabida de acoplación se mani-- fiesta en mayor o menor grado dependiendo de como el medio en -- que se desenvuelva influya en él.

Aún cuando el ser humano le corresponda manejar y orientar sus -- problemas emotivos y de personalidad, que representen impedimen-- tos para relacionarse en forma adecuada con sus compañeros de -- trabajo, es importante que las organizaciones establezcan meca-- nismos de coordinación que le permitan analizar y tratar de pre-- sagiar el comportamiento humano a fin de lograr que la consec-- ción de los objetivos de la organización sea lo más productiva -- posible, es decir se obtenga el mayor rendimiento de los recur-- sos disponibles, al mismo tiempo se logra que el individuo se -- adapte a un ambiente de cooperación y compañerismo garantizando -- su desarrollo personal y laboral.

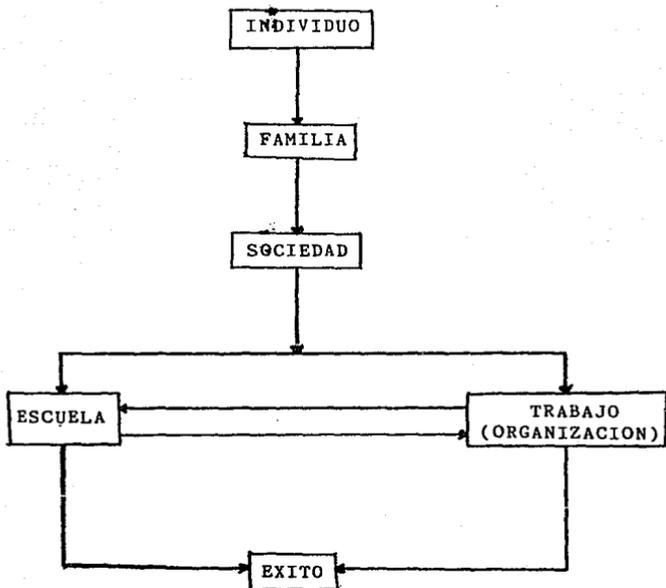
En todas las organizaciones existen dificultades de adaptación y relación, la convivencia humana es difícil y requiere de conocimientos y comprensión, por tal razón deberá existir un acuerdo -- mutuo un verdadero interés por cambiar las actitudes negativas, --

buscando una mejor relación cuyo fruto será mayor productividad_ y un grado óptimo en el alcance de los objetivos de la empresa, que a su vez, permitirán satisfacer las necesidades de los seres humanos que en ella laboren.

Es decir entre mejor sea el grado de adaptación del individuo en relación a la convivencia humana dentro de una organización, éste podrá cumplir mejor con las metas y objetivos de la empresa.

Para la formación del individuo observamos que existe interacción entre diferentes aspectos, los cuales se resumen en el siguiente diagrama.

"INTERACCION INDIVIDUO - MEDIO - ORGANIZACION"



LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO COMO ELEMENTO
PRIMORDIAL EN EL ESTUDIO DE LOS
RECURSOS HUMANOS

II. LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO COMO ELEMENTO PRIMORDIAL EN EL ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El hombre vive en un mundo que le resulta confuso a primera vista sin embargo para salir adelante busca explicaciones de lo que ocurre a su alrededor.

Todo ello con la finalidad de dominar y emplear esos conocimientos en la satisfacción de sus necesidades.

La importancia de este hecho, está en que el encuentro de su conocimiento se da cuenta que la forma de ser de él y sus semejantes es muy variable.

Para un mayor entendimiento de lo que es el comportamiento humano deberá recurrirse a las ciencias que tratan y explican éste, bajo un concepto objetivo y racional.

A. Definición

Ciencia.- Conjunto de conocimientos, métodos y conceptos sistemáticos con los cuales el hombre describe y explica los fenómenos que observa.

Conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas.

En este caso, citaremos a las ciencias que nos ayudan a conocer las causas de la conducta en los individuos, las que considero de ayuda para este tema son:

- La Psicología
- La Sociología
- La Antropología

Psicología.- Estudia las actitudes del individuo como tal, sus - actos motivacionales y sus reacciones, gestionando las causas de un conflicto o frustración, examinando experiencias íntimas tales como: amor, odio, tristeza, placer, etc.

Hugo Munsterberg (1) fue uno de los primeros en aplicar la psicología en la industria. Sus conocimientos han sido una ayuda en -- las áreas de administración de recursos humanos, una gran utilidad ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales -- que la organización debe satisfacer de los elementos humanos que la forman.

La Psicología contribuye en forma muy valiosa en el área de la - administración de los recursos humanos, en campos tales como:

- Selección de Personal
- Entrenamiento y Capacitación
- Orientación Profesional
- Modelos de Actitudes y Motivación
- Análisis y Reducción de Conflictos, etc.

Esta ciencia trata entre otras cosas de adaptar e integrar a la persona dentro de la organización y viceversa.

Sociología.- Esta ciencia trata las relaciones recíprocas de grupos e individuos.

Al estudiarse sus principios en situaciones específicas en la sociedad surgen ramas particulares, como son: La sociología industrial, sociología de la empresa o la sociología de la administración.

Elton Mayo consideró que la sociología debería convertirse en -- una ciencia exacta, por medio de la experimentación ya que a tr vés del control del grupo y sus reacciones se darían las leyes -- del comportamiento.

En la organización su aplicación se encamina a:

- Análisis de grupos formales e informales
- Técnicas para la integración de buenos grupos de trabajo
- Análisis de autoridad, burocracia, etc.

Antropología.- Es la ciencia que estudia las costumbres, los ritos, la tecnología, etc. que domina en los diferentes grupos sociales.

B. Orígenes y Fundamentos del Comportamiento Humano.

Nuestro comportamiento no sólo está condicionado por nuestra per sonalidad sino también, por el medio en que vivimos. Por lo cual podemos expresar que somos lo que nuestra sociedad o cultura ha hecho que seamos.

Nuestro comportamiento no es sólo racional sino también sentimen tal. Por ser todos distintos, es muy posible que tengamos diversos puntos de vista ante los mismos hechos. Por sobre todas las cosas el hombre debe aprender a estar presente frente a sus seme jantes; aceptar a los demás tal y como son, con sus fallas, de--fectos y virtudes; incitar la participación mediante la accepta ción de ideas y sugerencias; tratar de que los responsables participen en el estudio y solución de los problemas; cuando exis tan conflictos es necesario hacerles frente, tratando de hallar_

las causas verdaderas y darles una solución decisiva cuando se trate de implantar cambios en el trabajo o establecer alguna innovación, se deberá crear un ambiente de confianza y cooperación.

Estos fundamentos tienen la característica esencial de ser, sobre todo, orientaciones generales que ayudan al logro de mejores relaciones humanas. Su aplicación exige un gran criterio y el uso de una mentalidad abierta y flexible que se adapte a las circunstancias cambiantes y a la complejidad de las relaciones humanas.

C. Elementos del Comportamiento

Al citar al comportamiento humano, es necesario hacer mención de los elementos que nos permitan entender el porqué, tiende a conducirse de formas muy variadas, el ser humano. Los elementos integrantes del comportamiento humano son la conducta y personalidad, al analizarlos se tratará de explicar como las influencias que reciben los individuos deciden las conductas en los seres humanos.

1. Conducta

Se puede definir como el comportamiento correcto o incorrecto de una persona.

La conducta está basada en los estímulos recibidos o que recibe el individuo, ya sea interna o externamente. El estímulo condiciona la respuesta. " Toda conducta tiene una causa ".

La sensibilidad es una característica del ser viviente, que lo posibilita a reaccionar ante los estímulos.

Los estímulos exteriores son aquellos que se reciben del medio - en que el hombre interacciona. Los interiores son los que el - - organismo produce.

Se puede decir que en un mismo estímulo podrá producir respues--tas diferentes, aplicadas a distintas personas.

Por diversos motivos se actua en forma diferentes.

Dentro de las organizaciones el contador o administrador tratará de incitar al elemento humano, para que funcione de manera eficiente.

2. Personalidad

No existe un acuerdo definido, sin embargo las diferentes definiciones tienen implícitos tres componentes; el biológico, el psicológico y el social que forman la unidad indivisible del ser humano, (de ahí se dice que el hombre es un ser biopsicosocial).

Se dice que la personalidad está formada por el TEMPERAMENTO y - por el CHARACTER.

El temperamento es todo lo innato, es decir lo que se trae al nacer, poseemos una serie de funciones, las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a través del tiempo; como son la memoria inteligencia, imaginación, etc. Estas funciones nos permiten ir aprendiendo una serie de cosas y la forma de comportarnos.

El carácter es todo lo adquirido después de nacer. El individuo-

va formando dicho carácter a través de las etapas de su desarrollo en la que interactúa con los seres humanos inclusive de grupos sociales diferentes. El primer grupo social en que se desenvuelve es la familia, siendo en ésta donde satisface sus necesidades primarias, se le enseñan algunas normas de conducta que influirán en su forma de ser, a medida que va desarrollando participará en otros grupos sociales con los que complementará su carácter, éstos son: la escuela, la sociedad, los amigos, el matrimonio y el grupo más complejo, que es el de trabajo.

En mi opinión y por lo expuesto, manifiesta la necesidad de recurrir a las ciencias que estudian la conducta de los individuos - (vease tema II.A) que ayudarán al contador, sea cualquiera su -- área de ejercicio, a poner en práctica algunos principios de las mismas, permitiéndole éstos, comprender mejor las característi--cas, posibilidades y limitaciones del elemento humano dentro de_ las diversas organizaciones y le hará igualmente, apreciar en -- que áreas su desenvolvimiento será más productivo.

Desarrollo de la Personalidad

Al referirnos al desarrollo de la personalidad, es importante señalar el proceso de cambios físicos que sufre todo ser humano -- desde la concepción hasta la muerte.

La capacidad de maduración emocionalmente, varía de una a otra - persona y esta determinada por sus procesos físicos y sociables. Las normas de personalidad se establecen a través de las etapas_ de desarrollo como sigue:

<p>GESTACION 1er. contacto con su medio ambiente.</p>	<p>PAREJA ↓ └───→</p>	<p>Concepción Nacimiento</p>
<p>LACTANCIA, 1er. contacto afectivo.</p>	<p>PAREJA ↓ └───→</p>	<p>Amamantamiento</p>
<p>INFANCIA Aprendizaje social. 1er. grupo social, Familia.</p>	<p>FAMILIA ↓</p>	<p>1 a 3 años</p>
<p>NIÑEZ Independencia de la madre y familia en general .</p>	<p>SOCIEDAD ESCUELA ↓</p>	<p>3 a 12 años</p>
<p>ADOLECENCIA Identidad del Yo.</p>	<p>SOCIEDAD ESCUELA ↓</p>	<p>13 a 19 años</p>
<p>EDAD ADULTA Satisfacción de sus necesidades de auto realización.</p>	<p>SOCIEDAD FAMILIA ↓</p>	<p>20 a 40 años</p>
<p>MADUREZ Mayor conciencia y sabiduría.</p>	<p>SOCIEDAD FAMILIA ↓</p>	<p>40 a 60 años</p>
<p>SENECTUD "La actividad decrece". Etapas anteriores <u>La niñez</u></p>	<p>SOCIEDAD FAMILIA ↓</p>	<p>60 en adelante</p>

Gestación.- Algunos teóricos de la personalidad convienen en que el período de la gestación es muy importante y que el feto recibe a través de la madre el primer contacto con el que será en -- parte su medio ambiente. El rechazo a su nacimiento, las tensiones y preocupaciones, estados de ansiedad, etc., que experimente de sus progenitores, marcarán parte de su personalidad futura y de donde podrían explicarse ciertas actitudes de inseguridad, -- preocupación, miedo, etc. que el individuo presentará en algunas etapas de su vida.

Lactancia.- En esta él recién nacido tiene su primer contacto -- afectivo. La madre al amamantarlo continúa la protección que daba a su hijo antes de nacer, pero ahora la actitud de la madre -- tiene mayor significado para él. Cualquier sentimiento negativo_ de los progenitores hacia él provocarán en el futuro trastornos de la personalidad que puedan considerarse como severos.

Infancia.- En este período el individuo comienza su aprendizaje_ social, en el cual identifica a su primer grupo, la familia. El_ conocimiento de otros seres que le rodean lo ubican ante sus --- ojos como un miembro más del grupo.

Niñez.- Comienza cuando el individuo desarrolla cierta indepen-- dencia de la madre y de la familia en general. Sus intereses em-- piezan a ampliarse y la relación social se hace cada vez más extensa. Hacia los 6 años se relaciona interpersonalmente con ---- otros niños (escuela) y con otras figuras que representan autori_ dad (maestros). Importante período en su formación psicológica y social. Los temores e inseguridades que el adulto tiene son ad-- quiridos por lo general en esta etapa.

Adolescencia.- Los cambios fisiológicos que se presentan cuando -

el niño se torna adolescente son variados: la estatura, peso, formación corporal, órganos sexuales y voz, siendo producidos por el proceso hormonal que lo preparan para la siguiente meta que es la de la reproducción apareciendo el deseo de establecer relaciones físicas y emocionales con personas del sexo opuesto. Esta etapa es crítica ya que es cuando se conforma la conciencia de la necesidad de pertenecer a un grupo social y de ser aceptado en el mismo.

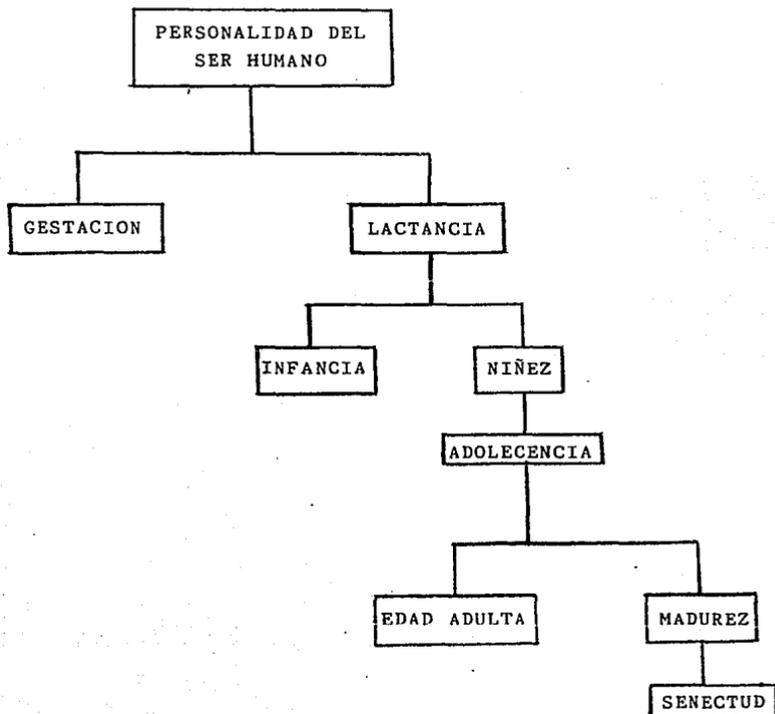
Edad Adulta.- El individuo en este período ya está en posibilidades de preocuparse por un medio de vida en forma independiente. Su formación física, emocional, cultural y social se encuentra consolidada. Integra un nuevo núcleo familiar y social, y busca satisfacer sus necesidades de autorrealización primordialmente.

Madurez.- El término madurez es muy complejo; sin embargo puede tomarse como el conjunto de capacidad que un individuo posee para comprender, por medio de la experiencia y razón el curso de los acontecimientos que la vida misma y la que los demás conforman. Se supone que en esta etapa existe mayor conciencia y sabiduría. Todos los cambios que sufre el ser humano en su desarrollo aquí encuentran la adaptación.

Senectud.- En esta etapa la actividad decrece significativamente. Las necesidades afectivas cobran fuerza y es común, por decirlo así, que el anciano "regrese" a las etapas anteriores, sobre todo a la de la niñez. Su dependencia a los demás se acentúan y aparecen las enfermedades propias de la vejez.

En el desarrollo de la personalidad del ser humano es necesaria la conjugación de las diferentes etapas de su vida lo cual lo podemos resumir en el siguiente esquema.

INTEGRACION DE LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO



Cambios en la Personalidad

Se debe reflexionar que en las grandes o pequeñas organizaciones donde existe una constante competencia y en las cuales se aspira a adquirir un lugar que permita al individuo obtener un nivel de vida mejor, surgen los cambios de conducta dejando atrás algunas tradiciones y costumbres que en la época actual no resultan de utilidad.

Las relaciones humanas tienen lugar a todo lo largo de la vida y la personalidad experimenta continuos cambios.

Mientras más protegido y cerrado sea el ambiente social, como sucede en organizaciones pequeñas y ubicadas en lugares remotos, - menos modificaciones ocurrirán en la personalidad del individuo; los cambios serán más frecuentes en los medios que exigen mayor aprendizaje en el desempeño de sus funciones.

LA SENSOPERCEPCION

III. LA SENSOPERCEPCION

Al aspirar este trabajo de investigación la comprobación de la - importancia que implica en la organización del Factor Humano des de el punto de vista del Licenciado en Contaduría, es de vital - importancia hacer un estudio de los elementos que forman a todo individuo, es por esto que la sensopercepción ocupa un lugar im- portante dentro de esta investigación.

El vocablo "sensopercepción" tiene sus orígenes en dos palabras latinas "Sensatio" significando "lo referente a la sensación". - La sensación puede ser exterior cuando no es posible concretarla (sentimientos), en sí son las entradas al sistema sensitivo. Las sensaciones interiores son aquellas que percibimos de manera di- recta a través de nuestros sentidos (tacto, olfato, gusto, oído o la vista).

Y la palabra "Percepción" significando "acción o afecto de perci bir", es decir, la captación de un estímulo que nos afecta por - algún sentido y provoca una reacción humana, la percepción es el proceso por el cual los datos entran y se organizan.

El proceso perceptivo no solamente nos ayuda a seleccionar y se- parar los estímulos no deseados, sino que también es muy valioso para ayudarnos a organizar lo que vemos y oímos para convertirlo en algo significativo para nosotros.

La forma en que organizamos las sensaciones que recibimos tiene dos aspectos.

1) Los aspectos de las sensaciones que tenemos en común con --- otros y a los cuales llamamos hechos. Por ejemplo un accidente -

presenciado por varias personas es un hecho, aunque éstos puedan no estar de acuerdo en la causa o los detalles del accidente.

2) Las sensaciones se organizan en formas que son singulares para nosotros. Este aspecto del proceso perceptivo depende de los mecanismos biológicos, de las experiencias pasadas y de las supposiciones presentes, todo lo cual emana de nuestras propias necesidades, experiencias, valores y sentimientos.

A continuación se define la Sensopercepción

Concepto.- Es la recepción de estímulos y análisis e interpretación de los mismos.(1)

Para adquirir estímulos el ser humano tiene que comunicarse con el medio exterior y con el medio interior, a través de los diversos subsistemas que posee su cuerpo. Las entradas que utiliza para recibir estímulos del exterior son por medio de los órganos de los sentidos.

Para mí la sensopercepción es aquel fenómeno producido por una variable tangible (las cosas) a uno intangible (el alma), este fenómeno se introduce a través de las emociones, los sentidos, etcetera.

A. Principios y Fundamentos

Hay algunos esbozos principales que permiten entender mejor la conducta que le sigue a la sensopercepción.

1. Principio de Selección

Este principio nos manifiesta que muchos estímulos se generan a nuestro alrededor, y no todos llegan a ser percibidos ya que solo cubren una pequeña gama de posibilidades nuestros órganos de los sentidos.

Aunque algunos estímulos están a nuestro alcance los dejamos de percibir por una selección psicológica. Esta es: "la personalidad del ser humano".

La selección perceptiva es la identificación de la clase social; ya que esta el ser humano percibe las características del grupo social al que pertenece y trata de integrarse al grupo imitando a los demás miembros. Para las relaciones internas de una organización es muy importante, ya que nos ayuda a integrar al personal a los objetivos de la propia organización.

2. Principio del Ajuste

Para este principio, la percepción se efectúa de modo que se adapte a las creencias o las expectativas que se tienen sobre el objetivo percibido.

En este principio se encuentra lo relativo a los prejuicios y estereotipos. Una persona prejuiciada tiende a recibir lo que se ajusta a su prejuicio.

La estereotipia se conocen a todos los integrantes de un grupo como si fueran iguales.

Este principio, su efecto es darnos una imagen estable y segura de sí mismo.

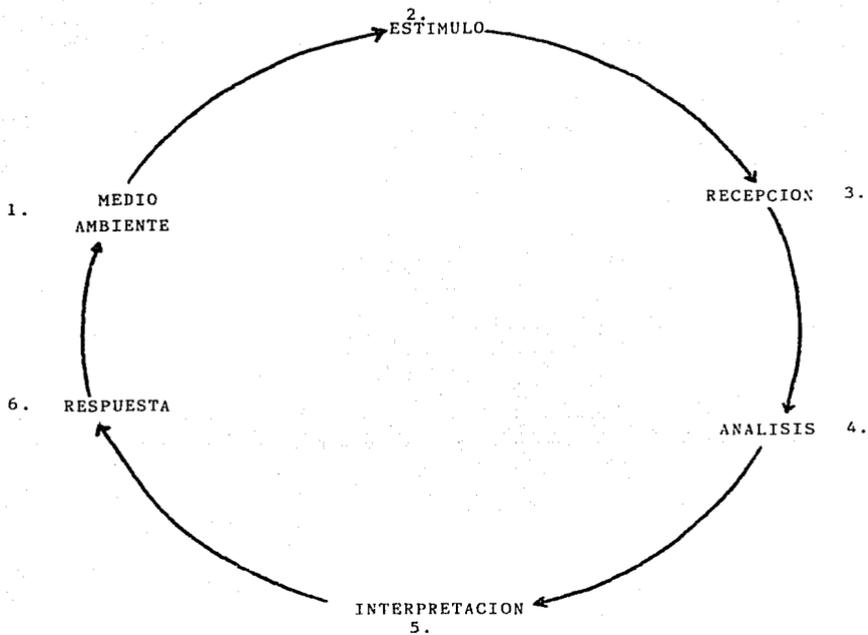
Ejemplificando estos principios, dentro del área de Recursos Humanos. Es muy notorio en cuanto al reclutamiento de personal ya que para la selección de candidatos a determinado puesto, son -- muy importantes las impresiones, las entrevistas, los cuestionarios, etc., siendo estas aplicaciones basadas principalmente o - en su totalidad en la Sensopercepción.

Es así como de esta manera se observa lo que he venido confirmando sobre la complejidad del ser humano, ya que éste no es tan sólo lo que se ve, sino que está compuesto por elementos internos que lo obligan a actuar de determinada manera ante situaciones dadas.

Es imprescindible que se estudien las relaciones humanas ya que éstas corresponden a una acción y por consiguiente tienen un --- efecto que pudiera ser positivo o negativo para una organización

Esto nos conduce al ciclo de la sensopercepción en el cual el medio produce un estímulo que es recogido por el individuo, analizado y se produce una interpretación por éste para después ofrecer una respuesta que se manifiesta en el medio. (vease la siguiente figura.

CICLO DE LA SENSOPERCEPCION



LA CULTURA

IV. LA CULTURA

A. Definición

El concepto de cultura ha variado según el enfoque que le da cada autor, aún cuando en esencia se maneja la misma idea.

A continuación enunciamos algunas definiciones que nos ayudarán a entender mejor lo que es la cultura, así mismo haremos un breve análisis de cada una de ellas para después establecer un concepto propio.

"Cultura (del latín culture), es un conjunto de conocimientos básicos necesarios a toda persona en un momento histórico y en un medio social dados, independientemente de cualquier especialización técnica". (1)

La anterior definición nos expone que cada individuo necesitará de un mínimo de conocimientos para desenvolverse en una sociedad y éstos dependerán de acuerdo al momento histórico en que se encuentre.

"La cultura es un conjunto organizado de reacciones o formas de conducirse, característico de una sociedad particular". (2)

Esta definición sostiene que todos los elementos que influyen en los individuos lo llevarán a actuar de una determinada manera.

"La cultura es el conjunto de costumbres practicadas por los miembros de una sociedad".

(1) H.P. Graham. "Administración de Recursos Humanos"

(2) Fernando Arias Galicia. "Administración de Recursos Humanos"

Esta definición nos indica que las actitudes de los individuos - variarán de acuerdo al tipo de sociedad en que se encuentren.

De lo expresado anteriormente se desprende que la cultura "es -- una interrelación de conocimientos y de costumbres que determi-- nan la conducta humana en la sociedad".

Ya que definimos lo que es la cultura veremos que relación tiene ésta, con la organización.

El individuo y la organización están interrelacionados entre sí por lo que existe una influencia recíproca y determinante para la obtención de sus metas particulares, de aquí se desprende la importancia de hacer mención en este trabajo sobre el significado que tiene la cultura en la organización.

Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores la organización es una forma de actividad humana por lo que se infiere que se ve influenciada por el individuo y la propia idiosincracia - de la sociedad en la que se desarrolla éste. Así mismo la cultura que el ser humano hubiere adquirido a través del tiempo, marcará su desempeño en los grupos en que interaccione; detectándose en que actividades requiere mayor capacitación para mejorar su productividad.

En apoyo a lo expuesto anteriormente hablaremos de las subculturas que nos ayudarán a comprender aún más lo importante que es la cultura en el estudio de los recursos humanos.

Las subculturas para su estudio se dividen en tres: Regional, --

Ocupacional y Organizacional. (1)

Regional

Es aquella que está segmentada en divisiones geográficas, sea -- que se formen territorios o países.

Por lo cual en cada lugar será diferente la cultura. Por consi-- guiente es de trascendental importancia en la fundación de cual-- quier organización social la situación sociocultural y política-- económica de la región, por tal razón encontraremos que aún cuan-- do exista cercanía local la idiosincracia, costumbres, hábitos_ y principios morales variarán de un lugar a otro.

Ocupacional

Es el papel o rol que ejecuta un ser humano dentro de la socie-- dad la ocupación de un individuo estará definida por el status, _ la clase social, el salario, etc.

Para que una persona ejecute correctamente su ocupación, necesari-- mente deberá poseer conocimientos, los cuales deberá ir perfeccionando a través del entrenamiento, la capacitación, expe-- riencia, etc.

Organizacional

Esta subcultura será dada en cada organización de manera diferen-- te y responderá a las propias necesidades del caso.

De tal modo la estructura, función y tecnicismo serán sui géne-- ris, es decir cada organización contará con claves o técnicas -- propias y los significados de las mismas variarán de una a otra. Con ésto se entiende que cada organización, habrá especialistas_ que promuevan un desarrollo más amplio dentro del ámbito secto-- rial al que pertenezcan; que se de mayor funcionalidad a las ac-- tividades que se lleven a cabo, a través de un mejor aprovecha--

miento de conocimientos y aptitudes de los individuos, que pertenecen a la organización.

B. Clasificación de la Cultura

Después de conocer un poco más sobre lo que es la cultura, podremos entender como es que la misma va forjando en el ser humano -- parte de su personalidad, pues como sabemos el individuo nace -- con una serie de patrones de tipo conductual y que éste, como mencionamos, va a ser modificado por la atmósfera cultural imperante en la sociedad en la que se desarrolla, pues reitero que el individuo y la sociedad son complementarias.

Con base a lo anterior la cultura presenta subsistemas que son parte integral de la misma.

Para entender el concepto de subsistema es necesario estar consciente de lo que es un sistema el cual puede definirse como un conjunto de diversos elementos mismos que se encuentran interrelacionados (1).

En base a esto podemos decir que un subsistema puede considerarse a cada uno de los elementos que integra el sistema. Por ejemplo: una organización (sistema) se divide en diversos departamentos cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema.

En la cultura existen a saber tres subsistemas básicos:

- Subsistema Ideológico
- Subsistema Sociológico
- Subsistema Tecnológico

Subsistema Ideológico

Se relaciona al conjunto de ideas, pensamientos y creencias que imperan en una sociedad.

En este punto tiene que tomarse en cuenta el medio por el cual van a transmitirse las ideas de los individuos que la integran, estos medios son: las palabras, los ademanes, símbolos escritos, etc.

Las formas de ser y de pensar de las personas, son muy variadas, por las influencias recibidas del medio en que se desenvuelven; por lo que se les hubiere inculcado y las costumbres que haya adquirido en su medio ambiente, ésto mismo debe ser apreciado en la organización en que se desenvuelva, con objeto de permitir a los dirigentes, ubicar a sus integrantes dentro del puesto y actividades más apropiadas, que permitan el desenvolvimiento del factor humano, el mejoramiento de las relaciones laborales y el desarrollo organizacional.

Subsistema Sociológico

Aquí enunciaremos los principios o reglas que establece cada sociedad.

Normas

Conjunto de reglas a seguir que regulan el comportamiento de los individuos en la sociedad.

Estas traen aparejadas sanciones o recompensas para aquellos que las violen o las cumplan respectivamente.

Rol o Papel

Es la función que desempeña el ser humano en un momento dado ya sea en la vida privada o bien dentro de su trabajo, ésta variará en relación con su sexo, habilidades y conocimientos.

Status

Es la posición que guarda todo individuo en la sociedad, es decir la jerarquía que se le otorga a todo papel. Existen dos tipos de status, los Adscritos y los Adquiridos.

Los status adscritos son aquellos que se tienen por el simple hecho de ser y de tener un sexo determinado.

Los adquiridos son aquellos que se obtienen por el grado de estudios y experiencias a través de la vida.

Rituales

Son un conjunto de símbolos agrupados en torno a una idea o una creencia con objeto de hacer manifiesto su sentido o engrandecer su carácter solemne.

Es decir, son una serie de datos preestablecidos que se llevan a cabo en ciertas ocasiones, se dividen en dos:

- rituales de iniciación
- rituales de intensificación

Los de iniciación son cuando un individuo desea ingresar en un grupo u organización.

Los ritos de intensificación se llevan a cabo periódicamente con el fin de fortalecer los lazos que unen a un grupo.

Costumbres

Son los hábitos adquiridos por la repetición de los actos de la misma especie.

Las cuales también nos sirven para identificar a ciertos tipos - de grupos y el que desee ingresar a éstos deberá apegarse a sus mismas costumbres.

Las reglas y principios señalados anteriormente, deben ser considerados en toda organización, para adaptar al individuo a las actividades requeridas en la misma, ubicarlo en el mejor puesto, - de acuerdo a sus características, a fin de que no se trate de -- cambiar su formación, sino por el contrario, se aproveche al máximo.

Subsistema Tecnológico

El aspecto básico del subsistema tecnológico se refiere a la producción misma que influye en lo social en cuanto a las actitudes los valores y las costumbres de los grupos.

El aspecto de producción en las organizaciones va desde la maximización de los recursos materiales hasta la minimización de los conflictos personales, mismos que están dados por la enajenación mecanización, automatización, etc.

Para vencer este último obstáculo es muy importante considerar - al factor humano en toda su complejidad, para así ir satisfaciendo

do en escalas de valores las necesidades de los mismos.

De lo anterior deducimos la importancia que representa la formación adquirida de los individuos que integran cualquier organización ya que ésta representa la respuesta a muchas de sus actitudes; de tal modo que todo individuo presenta características propias de la cultura a la cual pertenece y por lo tanto su desenvolvimiento irá acorde con la misma.

De esta manera la cultura se obtendra con el tiempo mediante el desarrollo o mejoramiento de las facultades físicas, intelectuales o morales mediante diversos medios como lo puede ser la educación, la comunicación, las costumbres, etc.

**LA ACTUACION DEL CONTADOR EN
LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS**

V. LA ACTUACION DEL CONTADOR EN LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

A. Objetivos entre el Contador y la Organización

El hombre en su intento por cubrir sus necesidades individuales y sociales ha tenido que organizarse para producir los satisfactores requeridos dentro de una sociedad cada vez más compleja.

Esta forma de organización ha llevado consigo dos elementos fundamentales; la meta que se pretende y la manera en la cual es alcanzada. El logro de un propósito depende de varios elementos -- que interactúan al compás de una dirección efectiva.

Las organizaciones se han enfrentado a fuerzas externas e internas que les presionan dirigen por diferentes caminos en la búsqueda de sus más altos objetivos.

Dentro de las fuerzas internas se encuentran las características de las personas y en conjunto de los grupos, su particular interacción les imprime un sello único que les distingue. Su dirección, depende de una estricta observancia de los fenómenos que suceden en el mismo y que lo puede llevar a ser un equipo de trabajo efectivo y evitar caer en la línea de la improductividad.

El Contador dentro del grupo.- Las diferencias individuales hacen impredecible el comportamiento del grupo ante ciertas circunstancias, cada miembro va conformando la estructura interna del grupo; su personalidad, inteligencia, intereses, aptitudes son los elementos esenciales que al interactuar generarán la dinámica característica que diferenciará a ese conjunto de personas respecto de cualquier otro grupo.

Además de los componentes anteriores el contador busca constantemente seguridad, dominio, conservación de roles, posición social, prestigio, autonomía, respeto, pertenencia y protección.

El Contador' desea pertenecer a una Organización cuando sus actividades en ésta contribuyan, directa o indirectamente a alcanzar sus propios objetivos personales; objetivos que están influenciadas por las necesidades de las personas.

Por otro lado, la organización debe fijar bien sus objetivos, -- planear bien sus metas, buscar los mecanismos adecuados para su realización e identificar el elemento para la realización de su desarrollo como institución. Esto último es el porqué de la "Importancia en la Organización del Factor Humano", pues es éste -- quien se encuentra a disposición para la consecución de todos -- los procesos que intervienen en un ente económico. Por lo tanto -- es necesario que las organizaciones implementen y mantengan mecanismos adecuados de comunicación e interacción entre el personal así como un programa de motivación al personal, temas que hace-- mos referencia y que serán tratados en los puntos siguientes, como una posible solución para que el contador y la organización -- satisfagan sus necesidades individuales.

De esta forma los objetivos de la organización como unidad so--- cial se ven realizados a través del esfuerzo humano, los cuales -- buscan la satisfacción de objetivos comunes, como son: los de -- producción, servicios sociales y económicos, mismos que se verán beneficiados en la misma proporción en que el elemento humano -- otorgue a ésta su mejor esfuerzo.

Estos objetivos satisfacen a otros grupos como son los de producción y/o servicios a clientes o usuarios, los sociales a los ---

miembros de la propia organización, colectividad y gobierno, los económicos a los acreedores dueños o accionistas en su caso y a la propia institución.

Como sistema que es la organización, se integra por elementos diversos como son los recursos materiales, los técnicos y los humanos que el propio hombre maneja para satisfacer necesidades de la colectividad.

Lo que significa que el contador y la organización requieren relacionarse para satisfacer sus necesidades y brindar su ayuda a otros.

Así pues, en la organización el factor humano debe estar encaminado al desarrollo y conservación del esfuerzo, las experiencias la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros del grupo en beneficio del individuo (1), de la propia organización y del país en general.

B. Comunicación e Interacción

El ser humano se comunica a través del lenguaje, en su expresión oral y escrita. La palabra es nuestra más antigua herencia, la escritura es nuestro vínculo con el pasado y el porvenir. De esta forma se inició la civilización y la historia.

El hombre posee el Don de la palabra y la posibilidad de crear un complejo sistema de comunicación a través de la palabra. Dá evolución a los signos trazados en arcilla o rollos de papiro, es decir la creación del lenguaje, sin el cual el hombre no habría llegado nunca a ser plenamente humano.

Hoy en día, la compleja situación del mundo en que vivimos afectada substancialmente a los grupos humanos, y en especial a su comunicación, porque no nos comunicamos adecuadamente; hemos perdido la esencia y la efectiva utilización del lenguaje para comunicarnos, lo que a su vez impide la satisfacción individual y grupal en los ámbitos de la convivencia humana.

Es por ello que surge la necesidad de que las Organizaciones, conozcan la importancia y uso del lenguaje para que la comunicación sea una técnica adecuada en las relaciones interpersonales, y se eviten los conflictos que puedan surgir por la falta de una buena comunicación.

La palabra comunicación se deriva del latín "Comunicare", que significa transmitir algo, ponerlo en discusión, modificar o bien entrar en relación a través del intercambio de ideas.

En este sentido podemos definir a la comunicación como "El proceso por medio del cual se transmite información de una persona a otra, estableciendo una relación del individuo con su medio ambiente, es decir la capacidad de transmitir ideas, sentimientos, o todas aquellas influencias o estímulos que recibe del exterior, en un constante intercambio de ideas y conductas con otros individuos".

Comunicar es un verbo activo o transitivo, que en todas formas en que se manifiesta, es una corriente que fluye o debe fluir recíprocamente, transmitiendo información, ideas, emociones, habilidades, etc. por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras y gráficas.

Las organizaciones, a la par de la evolución tecnológica actual, han sufrido modificaciones y un elemento que ha contribuido a -- ello en forma significativa, es precisamente la comunicación, an te esta situación se infiere que las comunicaciones cobran cada_ día mayor importancia en el desarrollo de las organizaciones, ya que es un elemento esencial dentro del proceso de transmisión y_ es el "factor humano" nuevamente el núcleo que propicia los más_ sofisticados mecanismos de comunicación para su propio beneficio los cuales forman a través del tiempo, el acervo cultural de los pueblos.

El hombre, como ente social, entra en relación con sus semejan-- tes en su vida diaria por medio de la comunicación y de muy di-- versas maneras: conversa, habla por teléfono, lee el periódico, _ revistas y anuncios, ve televisión, escucha la radio, es decir, _ maneja recibe información sin advertir la influencia de ésta en_ su conducta.

Con frecuencia, el individuo establece comunicaciones deficien-- tes, en las que existen errores que provocan malos entendidos, - pugnanzas y a veces graves consecuencias, ésto se debe a que desco-- noce los elementos que integran la comunicación y como utilizar-- los, por lo que es importante hacer un análisis de ellos, a fin_ de conocer y tomar en cuenta dichas fallas desde el momento de - estructurar las comunicaciones.

Como ya se mencionó, el ser humano ha evolucionado y la comunica_ ción se ha vuelto más compleja, lo que ha traído como consecuen- cia una sistematización de los símbolos que se utilizan para in- formar.

Dentro de un contexto general, podemos decir que existen dos ti-

pos de comunicación, la oral y la escrita, en cuyo proceso inter-
vienen los siguientes elementos:

Emisor.- ES la fuente de la información, es quien va a exteriori-
zar la comunicación, el emisor puede ser cualquier persona.

Mensaje.- Conviene definir con precisión lo que se tiene que de-
cir, conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en posibili-
dad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

Se deben tener en cuenta los siguientes requisitos para que el -
mensaje evite deformación de lo que verdaderamente se desea ----
transmitir.

Credibilidad.- Es decir que la comunicación establecida por el -
mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que_
éste, entienda fácilmente el objetivo de lo que se transmite.

Utilidad.- La finalidad de nuestra comunicación será dar informa-
ción útil, que sirva a quien va dirigida..

Claridad.- Para que el receptor entienda el contenido del mensa-
je se debe dar con simplicidad y nitidez.

Continuidad y Consistencia.- Para que se capte el mensaje, mu---
chas veces es conveniente emplear la repetición de conceptos, de
manera que a base de continuidad se pueda penetrar en la meta --
del receptor para vencer posible resistencia.

Canal.- Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporte el mensaje:

Cartas, teléfonos, oficios, radio, películas, periódicos, revistas, conferencias y juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos -- con las líneas de autoridad y responsabilidad. Esto se debe a -- que en la organización tradicional, la línea de autoridad es descendente, desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

Receptor.- Es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta que existe la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa, sobre todo cuando las informaciones llevan a cabo alguna modificación del status en que vive y -- se actúa; de ahí que todo lo que significa cambio corre el riesgo de ser rechazado.

En tal situación se habla de las habilidades comunicativas del -- receptor. Si éste no posee la habilidad de escuchar, ver y pen-- sar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que se le han transmitido.

Medio Ambiente.- Para establecer la comunicación en las organiza-- ciones es necesario emplear de manera óptima los medios estable-- cidos, aún cuando éstos sean deficientes, así mismo considerar -- las características del emisor, mensaje y canal.

Los sistemas sociales y culturales determinan las palabras que --

se usan y su significado. En los grupos en los que se interacciona se deben percibir las habilidades de cada individuo para estar en posibilidad de transmitir el mensaje y de la forma más -- efectiva.

Si la comunicación es clara y sencilla el individuo captará fácilmente el mensaje de lo que debe ejecutar y a su vez tratará -- de mejorarlas aportando ideas tendientes al desarrollo organizacional y personal.

En las organizaciones en que se desenvuelve el ser humano, la comunicación es un proceso que beneficia al individuo y a la sociedad en general.

1. Barreras de la Comunicación

Al efectuarse la comunicación pueden existir ciertos elementos -- que las deformen y que ésta no cumpla su objetivo. A estos elementos se les denomina Barreras de la Comunicación.

Estas existen cuando hay deficiencias al transmitir un mensaje y pueden ser originadas por utilizar medios inadecuados, carecer -- de conocimientos, no utilizar un mismo idioma, etc. Las barreras deterioran o nulifican la comunicación en las organizaciones.

Las Barreras se clasifican en:

- Físicas
- Fisiológicas
- Semánticas o de lenguaje
- Psicológicas
- Administrativas

Barreras Físicas.- Son las ocasionadas por la insuficiencia del emisor para elegir la fuente del arbitrio para abrir una comunicación.

Estas pueden estar influenciadas por el ambiente ejemplo: el ruido, interferencia por fenómenos naturales, etc.

Barreras Fisiológicas.- Son aquellas que se producen debido a -- trastornos que se presentan en el organismo del emisor o receptor, tales como dolores físicos en general o cuando se carece de alguno de los sentidos como la vista y el oído, todo esto nos im pide establecer una comunicación adecuada.

Barreras Semánticas o de Lenguaje.- Se presenta cuando existen - diferencias de significado en el emisor o en el receptor, ya sea porque se comunican en idiomas diferentes o manejan símbolos que no representan lo mismo para los dos.

El significado de las palabras para el emisor y el receptor es-- tán condicionadas primordialmente por sus experiencias, conoci-- mientos y por el marco socio - cultural.

Barreras Psicológicas.- Son aquellas que surgen de nuestra propia forma de ser. Es lógico que en los mensajes que oímos, vemos y damos, vaya algo de nuestra personalidad. Una palabra la inter preta de acuerdo a sus propias necesidades, a intereses o a su - particular forma de ver las cosas.

Dentro de las barreras psicológicas, con frecuencia se presentan_ en la vida diaria el prejuicio, como su nombre lo indica es una_

forma aticipada e irreflexiva de emitir un juicio. El juicio, la aparición y el comentario pueden ser relativos a personas, razas objetos, organismos públicos, palabras, imágenes o condiciones - sociales.

Barreras Administrativas.- Son las que se originan por la estructura de la organización y proceso administrativo en operación, - esto da motivo a problemas de la comunicación, ya que todo mensaje tiene línea de autoridad de donde proviene y hacia dónde se - orienta.

2. Retroalimentación

Todo individuo se fija objetivos a lograr en la vida, y trata de realizarlos, para ello se auxilia de la comunicación, aunque lamentablemente en ocasiones, no hace adecuado uso de ella.

En la actualidad una de las técnicas de la comunicación muy efectiva es la retroalimentación, la cual ayuda a detectar las fallas de la conducta, para poder mejorarla y que no sea obstáculo para la realización de los objetivos, es decir, señala aquella - conducta que impide lograr una meta pudiendo en su caso, modificar el proceso, en una dirección más productiva.

La palabra original de la técnica es "Feed Back" y su traducción puede ser entre otras "retroalimentación, retroinformación o de regeneración". La retroalimentación tiene lugar cuando se señala una conducta que no es la adecuada. Sin embargo, en las organizaciones la retroalimentación que se dá no produce los efectos deseados por su utilización en forma inadecuada, entre los individuos que en ella laboran ya que generalmente se lleva a cabo en forma agresiva de tal modo que cuando ésta se recibe, produce -- reacciones negativas estados de incertidumbre, de incomprensión, y en otras ocasiones se recibe en momentos inoportunos, a ---- alguien que no lo desea, o bien con el solo fin de herir en vez de ayudar.

Para que la retroalimentación cumpla realmente su objetivo en la organización, es necesario que se dé clara, precisa y concreta, de tal forma que la persona a quien va dirigida, la escuche, la entienda y la considere como una muestra sincera de ayuda. Cuando la retroalimentación logra tener ese efecto en el receptor, - significa que está mejorando su capacidad para relacionarse constructivamente con los grupos con los que interactúa y por lo tanto, la comunicación logrará el objetivo deseado.

Para que se logren esos efectos es conveniente que se sigan las siguientes reglas:

a) Será descriptivo en vez de evaluativo: Es preferible sólo describir lo que se quiere decir, evaluarlo, para evitar que la persona que reciba la retroalimentación sienta la necesidad de defenderse.

b) Deberá ser específico, no general: Si se va a hacer una observación útil, hay que especificar lo que se quiere decir, y no caer en lo general. Es preferible decirle a una persona que no dió el tema de comunicación, en lugar de decirle, "Pues estuviste bien en tu exposición, pero quizá hubo temas que no tocaste".

c) Será dado en el momento más oportuno: Por lo general es más efectivo dar las observaciones inmediatamente, después de ocurrir el hecho que hace necesario a la retroalimentación aunque en circunstancias especiales, resulta más conveniente posponerlo

d) Deberá ser solicitado en el lugar de impuestos: Es preferible esperar a que la persona lo solicite. No obstante, si uno observa cuidadosamente las circunstancias, puede darse cuenta si alguien desea retroalimentación aunque no lo pida con palabras.

e) Deberá ser expresado con claridad: El emisor, como ya dijimos anteriormente, debe tomar en cuenta las características del receptor, y verificar si su mensaje fue captado y comprendido, o puede algunas veces hacer uso de palabras técnicas o poco comunes, hacer que le resten claridad a la retroalimentación.

f) Deberá ser verificado con otros miembros del grupo: Es importante compartir las opiniones que son expresadas, con el fin de verificar la retroalimentación dada. En ocasiones es dada bajo percepciones distorsionadas del emisor, o bien la retroalimentación cobra mayor importancia para el receptor, al ser confirmado por otras personas.

g) Tomará en cuenta las necesidades, motivaciones, sentimientos del receptor, y no las del emisor: El emisor debe tomar en cuenta más los deseos sinceros de ayudar, que sus impulsos de dominar y atacar. La retroalimentación puede ser un instrumento de mejoramiento de las relaciones interpersonales y de grupo, si se toman en cuenta estos factores.

Estas son algunas formas que nos ayudan a comunicarnos mejor, pero lo más importante es que una persona desee comunicarse con sus semejantes. Por tal razón es fundamental conocer a las personas que integran la organización, a fin de utilizar los medios más adecuados de acercarnos a ellas, inducir las o motivarlas a modificar su conducta, despertando en ellas el deseo de comunicación constante.

Esto es esencial. Que transmita espontáneamente a sus seres queridos, a sus compañeros, amigos y jefes su verdadera forma de pensar y de sentir.

En resumen puedo decir que la retroalimentación es un medio de ayuda y un instrumento que nos permite ver las fallas de nuestra conducta y así estar en condiciones de mejorarla.

3. Comunicación Personal y de Grupos

La comunicación en las organizaciones de trabajo se dá de manera formal e informal.

La primera obedece a la planeación, organización, dirección, ejecución o evaluación que la organización requiere para alcanzar sus objetivos.

La comunicación informal surge como resultado de los procesos de grupo y su percepción de metas individuales y grupales.

El emisor de mensajes deberá estar siempre conciente de que la información que otorgará, debe reunir una serie de características tales para que sea clara, exacta y sencilla para aquel a la cual se está proporcionando, de tal suerte que éste al recibirla logre el propósito específico deseado y además resalte las cualidades del receptor y lo haga sentirse como una persona útil, profesional y consciente de lo que es su verdadero trabajo y es de esta forma otra premisa para considerar al factor humano como lo más importante en la organización.

Cabe hacer mención que el emisor tiene la obligación de ser posible de confirmar que el mensaje emitido fue comprendido.

El mensaje debe cumplir con ciertos requisitos básicos:

- 1) Realidad y veracidad para que sea creído.

- 2) Ser útil para quien la recibe.
- 3) Ser claro a fin de ser comprendido.
- 4) Ser enfático respecto a los puntos importantes.
- 5) Adaptable al medio de comunicación utilizado.
- 6) Bajo grado de esfuerzo para ser comprendido.

El canal a través del cual viajará el mensaje puede ser dividido en dos tipos:

- 1) Canal administrativo que incluye a la estructura jerárquica y lleva al mensaje en línea horizontal a una línea vertical ascendente - descendente.
- 2) Canal físico, que incluye el medio utilizado, cartas, memorándums, teléfono, radio, televisión, periódicos, juntas o conferencias de viva voz, etc.

C. Motivación

Como se señaló en el Tema II, la conducta del individuo es la -- respuesta a una serie de estímulos que lo impulsan a actuar de -- una u otra forma. Siempre encontramos algún motivo detrás del -- comportamiento de un individuo.

Toda conducta está provocada por algún motivo, no se puede decir que surge de la nada, por tanto, trataremos en este capítulo la motivación, es decir, todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor, que impulsa_ al organismo.

1. La Motivación y sus Características

En este punto enfocaremos a la motivación dentro de la organización por lo cual es necesario preguntarse ¿por qué es importante este tema para el contador?

Como se vió en el Tema 1.1 las organizaciones se integran por di sos elementos: materiales, técnicos, financieros y el más importante, el elemento humano. En la medida que el contador se perca te de los medios, que mueven la acción humana, podrá actuar, integrando eficientemente estos elementos con que cuenta, a fin de que su organización funcione apropiadamente y los miembros de és ta se sientan contentos.

Por generaciones se creyó que el incentivo principal para un buen -- desarrollo en el trabajo era el monetario, sin embargo la experiencia nos indica ahora que el dinero no es fundamentalmente_ la única fuente motivadora para los empleados, ya que aparte del sueldo, según muestran varios estudios, existen otras caracterís ticas motivadoras como son: la seguridad, las buenas condiciones en el trabajo, la integración con los compañeros; la buena direc ción, la oportunidad de desarrollo, la aceptación de ideas positi vas, la oportunidad para capacitarse, etc. que representan estímulos poderosos y de permanencia más prolongada, para que el - individuo modifique su comportamiento en favor de la organiza-- ción a la cual está integrada.

Concepto de Motivación

El maestro F. Arias Galicia (1) dice que la "motivación" está -- constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, man tener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Otro concepto es el de Idalberto Chiavenato el cual dice la "mo-

tivación" es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de - determinada forma o por lo menos, que de origen a una propensión a un comportamiento específico (2).

Un punto de vista muy particular es que la "motivación" es una - serie de estímulos que satisfacen las necesidades primarias y/o secundarias (escala de necesidades que menciona la teoría de Maslow), del ser humano.

Otro aspecto de la motivación es la adquirida a través de la cultura, es decir, que ésta va moldeando el comportamiento para satisfacernos nuestras necesidades; un ejemplo muy común es cuando -- nuestro organismo siente sed (estímulo interno), siente la necesidad de buscar agua (conducta - respuesta al estímulo).

Así también en la organización se presentan situaciones semejantes y el conocimiento y manejo de estas necesidades es responsabilidad del contador.

Si se dán estímulos tales como, económicos; culturales (capacitación, becas, etc.) ; de reconocimiento (promociones), etc; la -- probabilidad de que el individuo actúe en la forma deseada, es - muy alta.

Los estímulos negativos (castigos, descuentos económicos, rega--ños, etc.), son menos efectivos, ya que la respuesta no es siempre la esperada. Sin embargo, a veces la motivación negativa puede ser la única forma de llegar a ciertas personas.

Se dice, que si el ser humano contribuye a alcanzar los objeti--

vos de la organización recibirá incentivos positivos, pero en caso contrario, obtendrá sanciones.

Por lo anterior expuesto se puede decir que mientras los incentivos sean atractivos para los miembros de la organización, se alcanzará mayor productividad.

Todo individuo tiene fuerzas conductoras positivas, saludables, que si se las alienta pueden influir favorablemente en su comportamiento dentro de la organización.

A continuación se mencionarán algunos conceptos motivacionales - con los que se considera el individuo puede alcanzar sus objetivos satisfactoriamente y en consecuencia el desarrollo de la organización.

Auto-expresión: una oportunidad para que el individuo descubra - sus propias aptitudes y cultive sus habilidades y conocimientos.
Auto-determinación: el derecho - al menos hasta cierto punto de ejercer su propio juicio al tomar decisiones.

Mejora de Sí: evolución por medio de experiencias significativas educación avanzada, ideas y esfuerzo de cooperación.

Seguridad de Sí: el aumento de la propia estima resulta del orgullo de la realización o del elogio.

Oportunidad.- Para tener éxito se debe proporcionar a sus trabajadores la oportunidad de hacer algo creativo, significativo o --

importante; adelantar; alcanzar el éxito; hacer progresos en la_ vocación elegida. El ayudar de estas formas es motivar a los --- otros, de un modo positivo.

Reconocimiento.- Más que deseo de medallas, los hombres quieren_ un trabajo que lo haga esforzarse y un reconocimiento apropiado_ cuando el trabajo está bien hecho.

Todo lo anterior hace que el trabajo capte el interés que tiene_ el que su jefe lo escuche; algo muy importante, es que se ha es_ tablecido una comunicación en ambos sentidos, lo que nos sirve - para que el trabajador realice su trabajo eficiente y conocer to_ dos los progresos que va logrando en su desempeño dentro de la - organización.

Es necesario que el trabajador luche por fomentar las sugerenci_ as al jefe dentro de una atmósfera agradable y que éstas sean -- constructivas para que formen parte del trabajo, fomente la par_ ticipación la eficiencia y el desarrollo personal.

El tener sentido de responsabilidad despierta la iniciativa en - los trabajadores, con el que se exige cumplir con su trabajo, si lo logran, sienten que se han superado, y que han cumplido y adem_ ás tienen la oportunidad de lograr sus ambiciones personales a_ través de lograrlo en su institución.

El jefe no debe ser un obstáculo en cuanto al desarrollo y pro-- greso tanto individual como social, porque ésto va en perjuicio_ personal y de la misma institución.

También es de suma importancia nuestra actitud y hábitos en el trabajo, si realizamos el trabajo de acuerdo a nuestra capacidad además de cumplir con lo que nuestro jefe espera, se tiene la moral alta pues se tiene la oportunidad de demostrar lo que pueden hacer, más aún, el jefe podrá aprovechar mejor el tiempo de trabajo de sus subordinados y tomar en cuenta para prepararlos mejor, a través de la capacitación.

Para ello es necesario propiciar con jefe y compañeros el intercambio de ideas, experiencias y opiniones con el fin de llegar a objetivos bien definidos tanto en las relaciones personales como en las de trabajo, y enfrentarse de manera positiva a problemas que pudieran presentarse en el futuro, logrando con ello beneficios para la institución y para el propio grupo.

Con una conceptualización del trabajo en conjunto, con lo expresado en el párrafo anterior es posible denominar los problemas tanto de Relaciones Humanas como en lo referente al trabajo dentro de los grupos, sin embargo como y cuando se éste laborando de forma aceptable, aunque no extraordinaria es posible pasar -- por alto, pequeños detalles, más no así aquellos que se consideran de cierta magnitud o gravedad por lo que, con base en esa integración y nivel de comunicación del grupo deberá hacerle notar a la persona, la importancia de su error en forma positiva, para que trate de evitar en el futuro volver a caer en esa situación.

Los trabajadores aceptarán la crítica de un superior o compañeros que respeten, en tanto crean que lo expuesto es justo y pueden convencidos que el objeto de señalarles sus errores es el de ayudarles a modificar su conducta para mantener mejores relaciones en vías de apoyo mutuo para la superación conjunta.

2. Reacciones a la Motivación

Con base en lo expuesto en el punto anterior, se comentarán algunas respuestas que el ser humano tiene ante los diferentes incentivos motivadores que recibe del medio en el que se desenvuelve.

Si los incentivos son agradables, interesantes y convenientes, - es claro que el individuo tiende a mejorar su desempeño laboral, a tener espíritu de cooperación, de apoyo y de desarrollo; en suma se dice que es un individuo productivo y benéfico para la organización, ya que se logrará objetivos personales, de grupo y - de la organización.

Si los incentivos que se dan a los individuos son desagradables, nocivos, inconvenientes o están contra sus objetivos, éste tratará de evadirlos o rechazarlos; en consecuencia no desempeñará -- productivamente sus labores, por el contrario, tratará de evadirlo, buscará fallas contra las demás personas de su grupo de trabajo y no podrá lograr los objetivos personales, de grupo o de - la organización.

También se puede encontrar ante estímulos que son indiferentes - para él, es decir que no despiertan su interés de cooperación, - desarrollo, no lo motivan a ser mejor; en suma no le interesan, por tanto no producirá más de lo estrictamente necesario. En este caso es conveniente buscar nuevos incentivos que lo motiven - al desarrollo personal y de la organización, adaptándolos a los objetivos que persiguen ambos.

Ahora nos referimos a la frustración, que es una conducta de los individuos, que se presenta por no lograr los objetivos que se - han fijado, y en la que tienen importancia los incentivos que ha

recibido el individuo, los cuales no han sido encaminados positivamente a satisfacer las diferentes necesidades del mismo.

La frustración trae consigo diferentes reacciones que la mayoría de las veces, no benefician a ninguna organización, sino por el contrario, la perjudican.

Si conceptuamos a la frustración como un estado psicológico que se produce en un individuo que se encamina hacia una meta, cuando topa con un obstáculo que le impide alcanzarla, podemos determinar la existencia de obstáculos exteriores (objetos, órdenes, circunstancias), e interiores (moral, timidez, temor) hacia los que toda organización debe dirigir sus recursos a fin de evitarlos, aún y cuando sabemos que la frustración depende de la energía que se haya puesto para alcanzar una meta.

Es indudable que los motivos de frustración son infinitos, por lo que, para un trabajador puede ser un obstáculo insalvable, para otro puede ser un incentivo tentador.

Un estado de frustración nos trae consigo componentes emocionales y características reacciones de la persona y de las circunstancias en las que se producen las mismas.

El correcto manejo de éstas afecta en forma considerable las buenas Relaciones Humanas.

Hay dos condiciones que se requiere para que se dé una Frustración:

1a. La tendencia hacia una meta.

2a. Una interferencia que obstaculiza la realización de dicha tendencia.

Las frustraciones tienen diversas fuentes que dependen del obstáculo que infiera la tendencia, su conocimiento y manera de evitarlas es imprescindible en las organizaciones.

Para conocer si hay frustración en un trabajador, debemos estudiar su comportamiento, ya que las experiencias previas de frustración se encuentran presa de la tensión emocional y de ansiedad porque el estado emocional determina la conducta del trabajador, o sea, sus reacciones a la frustración son variadas, dependiendo del agente frustrador y de la personalidad del trabajador, aunque las personas reaccionan de una manera agresiva, es el impulso de un sujeto inadaptado y que se toma como la respuesta natural a la frustración.

En las Relaciones Humanas es común tratar de suprimir la agresividad sin buscar la causa que la produce ya que es muy difícil eliminarla.

El esfuerzo con que el sujeto trata de alcanzar una meta se convierte en agresividad, a través de la cual trata de superar el obstáculo ya sea un mismo compañero de trabajo o una cosa.

El ideal de las Relaciones Humanas no consiste en superar o suprimir las frustraciones, sino en adecuarlas según la resistencia del trabajador.

Todo lo que tiende a elevar la resistencia de las personas o la

frustración, contribuirá a lograr unas relaciones humanas más sa
tisfactorias.

Las personas menos frustradas son quienes más resistencia tienen a la frustración, con regularidad el trabajador se coloca en situaciones frustrantes que le producen derroche de energía, pero_ evitar frustraciones inútiles no significa eludir los problemas_ de trabajo, sino encararlos con prontitud y valor.

En las Relaciones Humanas es importante el manejo adecuado de -- las frustraciones en el trabajo y en la vida familiar, detrás de una agresividad se encuentra una frustración que puede perjudi-- car las buenas relaciones interpersonales.

Conflictos y Problemas Laborales

Dentro de los grupos laborales las Relaciones Humanas no están - exentas de problemas, los trabajadores conviven mucho tiempo con sus compañeros que tienen ideologías, metas e intereses diferentes, el problema laboral surge cuando dos o más trabajadores --- frustran las metas de otros con sus propios intereses.

La solución a los problemas laborales dependen mucho de la actua
ción del jefe, que sepa manejar adecuadamente el conflicto mediante
el diálogo buscado y los incentivos motivadores.

Las técnicas grupales favorecen la comunicación y el buen clima_ de los grupos, reduciendo en buena parte la presentación de frug_ traciones y por contra un rendimiento más óptimo de éstos.

Las frustraciones pueden provenir de causas ambientales o por --

conflictos a saber:

a) Frustraciones Ambientales.- Proviene de obstáculos que se --
presentan en el medio ambiente y son los más comunes, se pre-
sentan en la vida cotidiana.

Ejemplo: El jefe hace callar al trabajador cuando éste quiere
dar una opinión.

b) Frustraciones por Conflicto.- Surgen cuando se presentan al--
ternativas y el trabajador tiene que elegir entre ellas.

Ejemplo: Elegir entre tomar un curso de impuestos o uno de --
presupuestos.

Una situación conflictiva es más frustrante cuando el sujeto_
no elige ninguna de las opciones.

c) Frustraciones Personales.- Son las limitaciones que provienen
del mismo sujeto, debido a incapacidades personales.

Ejemplo: Personas que prefieren callar a pesar de no estar de
acuerdo con las decisiones de su jefe.

La reacción típica ante la frustración es la agresividad, la per-
sona que se ve impedida para realizar alguna meta o propósito, -
normalmente reacciona en forma agresiva, la cual será mayor en-
tre más frustrante sea la meta.

Las reacciones agresivas pueden estar dirigidas hacia dos objeti-
vos: el primero hacia el obstáculo que frustra la meta y trata -
de superar el mismo, con la persona u objeto que no son la causa
de la frustración y el segundo la más peligrosa que es en contra
de su persona y que van en perjuicio de él.

Ahora cuando no es posible agredir el objeto frustrante ni tampoco desplazar la agresividad, generalmente se hace uso de mecanismos de defensa que es la conducta de ajuste que el trabajador practica para resolver la frustración siendo ésta de dos tipos.

a) Reacciones de huida o retraimiento

El trabajador no sólo enfrenta el obstáculo sino huye de él.

Regresión. Huir del obstáculo paulatinamente.

Fijación. Repetición de una actividad sin ninguna utilidad.

Resignación. Desaliento - incapacidad de acción.

b) Reacciones de sustitución

Cuando la sustitución frustrante impide cualquiera de las reacciones anteriores, que el trabajador realice sus ambiciones o acepta otras metas que satisfagan sus deseos frustrados.

Sustitución Un empleado que no encuentra su superación personal en el área de trabajo en que colabora, solicita sea cambiado a otra área de la misma organización.

Racionalización El trabajador resta importancia a su meta razonando que no vale mucho la pena.

Compensación Cuando un trabajador desarrolla buen trato y es agradable para compensar su falta de atractivo físico.

Para prevenir o eliminar frustraciones, tanto el jefe como el trabajador deben estar en permanente comunicación para conocer sus objetivos personales y los de la organización. Es conveniente

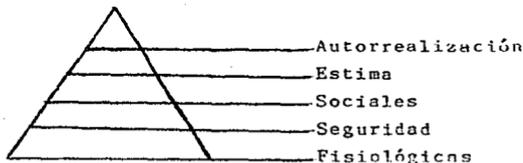
te también, conocer hasta dónde y en que grado y con qué posibilidades uno y otro están dispuestos a satisfacer sus necesidades

3. Teorías Motivacionales con base al comportamiento humano Teoría de Maslow

La complejidad del "Factor Humano", a través de los tiempos ha sido motivo de constantes estudios e investigaciones, tanto en lo referente a las ciencias biológicas como las psicológicas, sociales, etc., ésto se debe a que el ser humano se define como -- una "Unidad Biopsicosocial" de esta manera es como varios estudios de diferentes épocas, han encaminado sus esfuerzos al análisis y comprensión de su comportamiento.

Entre las teorías más importantes se encuentra la del Dr. Abraham Maslow quien efectuó una clasificación sobre las necesidades humanas y sostuvo que todo ser humano irá satisfaciendo paulatinamente sus necesidades con base en la importancia que las mismas tengan en un momento dado, ya que el hombre desde el principio de su existencia inicia la satisfacción de ellas, empezando por las vitales o fisiológicas hasta llegar a las más complejas como son las de autorrealización.

A continuación será establecida la jerarquización de necesidades efectuadas por Maslow y conocida como "Pirámide de Necesidades".



Las necesidades primarias son las fisiológicas y las de seguridad ya que ambas surgen con el hombre mismo.

Las necesidades sociales y de estima son adquiridas por el hombre cuando éste se desarrolla y aprende a vivir en una sociedad dada.

Las necesidades de autorrealización son aquellas a que el hombre aspira cuando éste ya satisfizo las anteriores, se puede considerar que llega al climax de su desarrollo como ser humano.

A continuación se detallan en forma breve cada una de estas necesidades:

Fisiológicas.— El ser humano para su subsistencia requiere de la satisfacción de necesidades fisiológicas que son innatas e indispensables para su conservación y estabilidad como ser viviente: respirar, comer, beber, etc.

De Seguridad.— El hombre requiere cubrir aquellas necesidades -- que le proporcionen un estado de seguridad emocional, vital y -- económica, tanto propia como para sus seres queridos y es básicamente a partir de esta necesidad en la que el individuo empieza a procurar su participación dentro de las organizaciones, ya que a través de éstas ve un vínculo para la satisfacción de éstas y -- las subsiguientes necesidades.

Sociales.— El ser humano por naturaleza es eminentemente social, es así porque no se puede concebir al hombre aislado de sus semejantes. Bajo esta premisa se considera de primordial importancia

la necesidad de pertenecer y sentirse dentro de una organización por medio del reconocimiento de los demás miembros que la integran.

De estima.- 'Haciendo alusión a aquel dicho de que no solo de pan vive el hombre se infiere que el ser humano requiere de otro tipo de satisfactores como es el caso de sentirse apreciado y estimado por sus congéneres, obtener el respeto, de esta forma alcanzar una categoría en la organización.

Autorealización.- la vida del individuo en la comunidad, precisa de una comunicación con sus integrantes, salir al exterior y manifestar su sabiduría y conceptos tratando de legar un vestigio en el mundo. Una forma de alcanzarlo es a través de la peculiar obra de la creación.

Motivo por el cual reitero la necesidad de conocer y comprender aquellos obstáculos a que se enfrentan los trabajadores y que ocasionan frustraciones dentro de la organización y esto se puede lograr mediante la permanente comunicación a través de cuestionarios, entrevistas, etc., que permitan corregir esas circunstancias.

Maslow aporta además de la clasificación de necesidades unas premisas sobre la repercusión de éstas en el comportamiento humano; mismo que son importantes que sean establecidas en la presente investigación ya que repercuten en las organizaciones, al contar éstas con el recurso humano de tan complejo estudio.

Para Maslow una necesidad satisfecha no es motivadora del compor

tamiento; es decir, la insatisfacción de la necesidad si ocasiona problemas y transtornos, pero la satisfacción de ésta sólo -- los evita, ya que no llega a motivar al hombre hacia nuevas conductas del comportamiento, ésto se ejemplifica en el hecho de -- que el hombre si tiene hambre, come, si tiene sed, bebe; si tiene sueño, duerme; más el hecho de comer beber, y dormir por sí mismos no son aspectos motivadores ya que son satisfactorios de una conducta innata, posteriormente al integrarse a una sociedad necesita contar con las herramientas o recursos para integrarse a la misma, adquiriendo de esta manera seguridad en sí mismo y defendiéndose de su medio ambiente cuando éste sea peligroso o amenazante.

Las anteriores, son las necesidades cotidianas, es decir por las que día a día el hombre realiza sus actividades, es cuando busca el reconocimiento, la estima y el aprecio, ya que no le basta -- pertenecer o estar integrado en una sociedad, sino es imprescindible para él, ser aceptado en el grupo en el que se desarrolla.

Cuando una persona logra plenamente éstas satisfacciones busca -- la autorrealización, que es el deseo infinito de dar y dejar de sí mismos.

Cabe hacer notar el hecho de que el logro de estas satisfacciones más complejas no implica la desaparición de las primarias ya que estas últimas siguen subsistiendo con el hombre mismo.

El conocer estos aspectos de la motivación es importante para tomarlos en consideración al momento de aplicarlos en la organización y evitar posibles confusiones que condujeran a cumplir más la integración del individuo para con la organización.

Teoría de Herzberg

Como establecimos al inicio de este capítulo las teorías sobre el comportamiento humano son diversas ya que el contexto o las variantes utilizadas son diferentes en cada caso.

Es por esto que Herzberg, a diferencia de Maslow quien sitúa el estudio del hombre en el mismo; lo estudia situándolo en el medio ambiente externo y su trabajo para tal efecto realizó un estudio sobre ingenieros y contadores comprobando así la importancia de las variantes en cuanto a los factores denominados por él "satisfacciones", los cuales se mantendrán constantes hasta que las variables cambien; denominó también a otros conjuntos de factores llamados "insatisfactores", los cuales se presentan en situaciones negativas como son: el trabajar en un ambiente inadecuado, conflictivo, sucio, etc.

Sentimos que en esta teoría es muy importante para el adecuado trato de factor humano, ya que éste repercute en la productividad humana de la organización, Herzberg considera que tanto el ambiente externo como el trabajo por si mismo son factores importantes de motivación.

A continuación se darán algunas definiciones sobre satisfactores e insatisfactores que Herzberg ha establecido.

a) Factores higiénicos o insatisfactores.- Escogió la expresión "higiene" exactamente para reflejar su carácter preventivo y para mostrar que se destinan simplemente a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente, ya que se refieren a las condiciones que debemos procurar rodear al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales de éste, su sala-

rio, los beneficios sociales, las políticas de la empresa respecto al tipo de supervisión a ejercer, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Como podrá observarse, estos factores corresponden a la perspectiva ambiental; sin embargo, debe considerarse que estos factores higiénicos son muy limitados en cuanto a su capacidad para influir poderosamente en los empleados, por que éstos son el elemento que ejercita las funciones -- dentro de la organización.

b) Factores motivadores o satisfactorios.- Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo, son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea superior a los niveles normales. El término motivación para Herzberg, incluye sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional manifestadas por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.

El análisis de Herzberg, visualiza principalmente la naturaleza de las tareas. De modo general, las tareas deben ser definidas inicialmente con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, de tal forma que el personal sienta el desafío y oportunidad que se le presenta para la creatividad en el contenido de sus tareas a desarrollar. Es incuestionable que de no considerar las tareas de ésta manera pasarán a provocar un efecto que conlleva a una desmotivación.

El contador debe estar consciente que en la forma en que se apliquen estas teorías al personal, en esta forma se verá beneficiado en el rendimiento de éste. Se debe hacer sentir al trabajador la importancia de su trabajo de otorgar reconocimiento y propor-

cionarle todos los elementos necesarios para el buen desempeño -
de sus funciones.

GRUPOS SOCIALES

VI GRUPOS SOCIALES

El concepto de "Grupo Social", es sin duda uno de los más antiguos que el hombre conoce, y éste se remota hacia la época de -- las cavernas, en las cuales el hombre para subsistir utilizaba la fuerza, misma que lo ayudaba a defenderse, y también le permitía dedicarse a la caza de animales, actividad que realizaban en forma colectiva, es decir se asociaban y repartían la presa en forma proporcional; estos grupos se encontraban organizados por un miembro del mismo grupo que por lo general era aquél cuya fuerza física superaba la de los demás.

A continuación se establecerán diversos enfoques dados a los Grupos Sociales:

"Un cierto número de personas que actúan recíprocamente entre sí, que son conscientes psicológicamente de ellos mismos y que se -- perciben como un grupo" (1)

"Es una pluralidad de individuos que se hayan en mutuo contacto; que toman en cuenta la existencia de unos y otros, y conciencia de cierto elemento común de importancia". (2)

"El conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstos interdependientes de algún grado significativo" (3)

"Conjunto de personas que, en beneficio de sus propios intereses influye en una organización, esfera o actividad social". (4)

(1) Edgard H. Shein. "Psicología de la Organización".

(2) Olmsted, M.S. El pequeño grupo.

(3) Cartwith, D. y Zander, A. Dinámica de Grupos.

(4) Diccionario Psicológico.

De las anteriores podemos definir al grupo social como "la asociación de personas que actúan recíprocamente entre sí, en forma consciente y realizan una interacción dirigida al logro de objetivos comunes".

Toda organización representa un grupo social, el cual a su vez - esta integrado por subgrupos que se encuentran relacionados entre sí y dirigen sus esfuerzos hacia los mismos objetivos del -- grupo al que pertenecen, ya que aún cuando son pequeños coexisten dentro de la organización.

Es importante establecer que toda asociación de individuos pertenecientes a una organización, por este simple hecho, forman un - grupo social, ya que poseen características homogéneas. Ejemplo_ los integrantes del departamento de contabilidad forman el grupo de contabilidad de la empresa "z" mientras que el conjunto de -- personas que esperan en la recepción de este no forman un grupo_ ya que las causas de su visita al mismo difieren entre sí (pro-- veedores, clientes, etc.)

A. Origen e importancia de los grupos

Los grupos se originan en forma deliberada o espontánea, pero la razón fundamental para su existencia es el que cada uno de sus - miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en - colaboración con los demás, en ambos casos; por lo que toda orga nización deberá fomentar por la propia sinergia que los mismos - generen.

Las justificaciones por la que una persona se siente atraída para formar parte de un grupo son:

a) La base motivacional de afinidad, que son las necesidades de afiliación, reconocimiento, seguridad, dinero u otros valores -- que puede obtener del grupo.

b) Las propiedades del grupo, como son sus metas, programas, estilo de funcionamiento, prestigio, etc. y las cuales poseen valores positivos para la persona.

c) Su expectativa que consiste en la probabilidad de que tal membría tendrá consecuencias beneficiosas.

d) Su nivel de comparación, es decir la concepción del nivel de resultados que le puede proporcionar el pertenecer a un grupo de terminado en comparación con otros semejantes.

Para que las organizaciones promuevan internamente la unión del grupo, y la capacidad de retención de sus miembros; el grado de participación en las actividades; la conformidad de sus normas y aceptar sus metas y asignar actividades y tareas, deberá fomentar el mayor número de los recursos antes mencionados.

B. Clasificación de los grupos sociales

Los grupos sociales se componen en diversas formas; las que relacionan al medio en el que éstos se originan; por lo que los grupos sociales son distintos en cada organización o empresa.

En algunas y como necesidad del propio trabajo los individuos -- son agrupados para poder llevar a cabo en conjunto las actividades requeridas en cada función, es así como se distribuyen y comparten el trabajo entre sí para realizarlo conjuntamente, para -

de esta manera, obtener el objetivo que en cada caso es fijado; en este tipo de agrupaciones la empresa es la que marca los parámetros y lineamientos que los individuos elegidos deberán seguir

Para la apropiada coordinación de sus actividades se podrán formar grupos temporales y permanentes, los cuales serán creados -- considerando las necesidades que cada caso implique.

Existen dos clases de grupos sociales:

- formales o secundarios
- informales o primarios

Grupos sociales formales o secundarios, en estos las relaciones que existen son frías, impersonales, racionales contractuales y formales; ya que son creados por la empresa para fines especiales y delimitados.

Por otro lado existen los grupos informales o primarios; los cuales se dan también en una empresa u organización, pero que a diferencia de los expuestos primero se forman con la simple voluntad de los integrantes, sin que intervenga la empresa para su -- formación; estos grupos generalmente se forman por los elementos que laboran en áreas afines; aunque puede existir el caso en que se formen grupos sociales entre elementos de las diferentes áreas

Su unión es de carácter libre y espontáneo y tan solo corresponde a un sentido de solidaridad de grupo, sus miembros se identifican con el resto del grupo por lo que existe afinidad de objetivos; en una empresa repercuten algunas veces positiva o negativamente; es por esto que el Departamento de Personal deberá de-- tectarlos, para que de esta manera sean dirigidos efectivamente, determinando sus necesidades y en la medida que sea posible ir--

las satisfaciendo.

Es así como a través de éste subcapítulo he expuesto mi consideración sobre la importancia que representan los diversos grupos en una empresa; ya que son determinantes en el estudio y entendimiento del factor humano.

C. Integración de los grupos sociales y su productividad en el trabajo.

La importancia de los grupos sociales con respecto a la organización, corresponde al hecho de que el trabajo no es sólo una actividad que se lleva a cabo solidariamente ya que la mayor parte de los trabajadores tienen colegas cuyos deseos y personalidad es necesario comprender, puesto que trabajan al lado de ellos.

Cuando trabajamos con otros individuos no basta con comprender a los demás; es necesario que modifiquemos nuestro comportamiento en cierta medida actuando de una forma aceptable para ellos, que exclusivamente satisfactoria para nosotros mismos. Cuando los individuos trabajan continuamente al lado de otros durante cierto tiempo, el ajuste mutuo de comportamiento da lugar a un modelo fijo, se establecen una serie de actitudes mentales compartidas, que en ocasiones se convierten en actitudes obligatorias. Un conjunto de individuos se transforma por lo tanto dentro de una organización es un grupo de trabajo, el cual no constituye más que un tipo especial de grupo social, con esto queda claro que toda organización o empresa existen "grupos de trabajo o bien "grupos sociales"; los que a lo largo de la historia han sido estudiados dada la importancia que representan para la organización por diferentes investigadores de la materia; para fines de mi trabajo he analizado y concluido que el éxito de sus investigaciones se basaron en el hecho de considerar a cada ser huma-

no como un elemento "especial" de un grupo de trabajo que unidos encaminan sus esfuerzos a un fin común, pertenecen a un grupo -- unido en el que existen el sentido de la cooperación y ayuda mutua y sobre todo la lucha por la búsqueda de un fin común; de -- aquí la importancia de éste capítulo en mi tesis ya que la ade-- cuada coordinación del factor humano conduce al éxito de toda -- organización.

Es importante que no se pierda de vista el hecho de que un grupo de trabajo, no se forma únicamente con la unión de empleados individuales sino existen características para la formación de un grupo de trabajo:

- 1) Comunicación interpersonal entre los empleados.
- 2) Relación entre el trabajo que se desarrolla.
- 3) Los individuos deben ser compatibles, sin grandes diferencias en posición social, destreza o educación.
- 4) El número total no debe de exceder de dos miembros; aunque ésto depende de las condiciones físicas del centro de trabajo.
- 5) Una amenaza externa hará frecuentemente que un colectivo de - individuos forme un grupo.

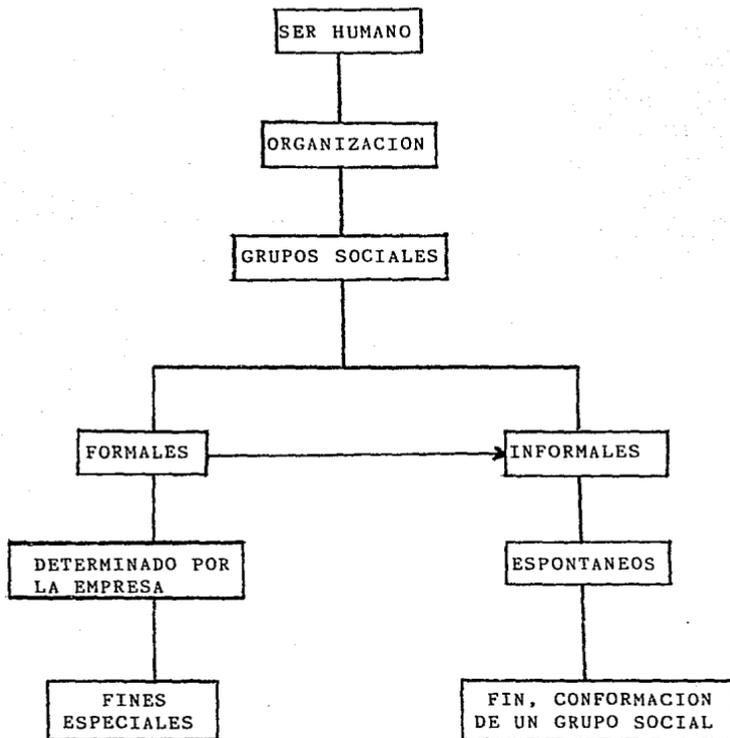
Todo grupo de trabajo se comportará de cierta forma característica como si tuviera una vida independiente a la de las vidas de - cada uno de los individuos que la forman, por lo tanto el grupo crea su propio sistema de relaciones personales y de costumbres, las cuales no siempre pueden ser positivas ya que se dan casos - en los que existen restricciones en la producción, pues elementos del grupo social o de trabajo se ven amenazados por el resto de los miembros los cuales podrán evitar el buen funcionamiento de su trabajo, de aquí que un individuo se comporte de la forma esperada por el grupo, ya que éste ejerce una gran presión sobre todos sus miembros para que se comporten según sus propias normas; otra característica se presenta cuando existe un nuevo elemento en el grupo el cual se siente molesto pues aún no se ade--

cúa, por otro lado y como característica del ser humano existe - una gran renuencia al cambio de tal manera que la resistencia es muy grande; en todo grupo social se encontrará la presencia de - uno o varios líderes no oficiales los cuales serán sus representantes en los conflictos y ante sus superiores; el grupo de trabajo al igual que el social siempre buscará la satisfacción de - sus metas y cuando éstas no sean obtenidas manifestará actitudes de agresión, regresión, resignación y fijación.

La importancia del estudio de los grupos de trabajo dentro del - factor humano en toda organización corresponde a que las investigaciones muestran que los grupos de trabajo puedan ser fuerzas - poderosas dentro de ésta.

La formación e interacción de los grupos sociales se ejemplifica en el siguiente recuadro.

"FORMACION E INTERACCION DE GRUPOS SOCIALES"



DINAMICA DE GRUPOS

VII. DINAMICA DE GRUPOS

A. Definición y Objetivos

Desde los primeros tiempos de la vida humana el hombre ha tenido la necesidad de unirse, y de formar grupos sociales los cuales - sufren cambios a través de su desarrollo, por tal motivo sus características son el ser dinámicos.

Al inicio de la formación de estos grupos, no había persona alguna interesada en la observación, análisis y adopción de una hipótesis referente al comportamiento del ser humano. Es con la evolución de la sociedad cuando el interés por conocer y entender - al hombre, su problemática y repercusiones, empezó a tomar auge, motivo por el cual surgen las diferentes corrientes humanas conocidas a la fecha.

La necesidad del estudio de los grupos en su sentido dinámico -- corresponden a la importancia que hoy en día representan en los organismos sociales, de tal manera que será necesario para justificar las acciones humanas, la conceptualización de las características humanas y la explicación de sus actos, actitudes y en - si, su manera de comportarse ya que cada individuo interrelacionado y unido con otro formará grupos adaptables a cada situación.

La "Dinámica de Grupos es el término referido al conjunto de fenómenos psicosociales que se producen en los pequeños, así como a las leyes naturales que los rigen"

El concepto de Dinámica de Grupos puede ser expresado respecto a tres situaciones específicas:

- a) Pasividad y dinamismo en los grupos
- b) Campo de estudio de los grupos
- c) Aplicación en los grupos

La definición anterior es una de las tantas emitidas al respecto; a continuación enunciaremos algunas otras de autores diversos:

Kurt Lewin "es un campo de fuerzas con: dirección, sentido, intensidad y velocidad de las mismas"

Gallimard "un grupo se constituye como un intento de luchar contra la pasividad y el aislamiento"

Sartre "un grupo es un proceso en marcha"

A mi forma de pensar el término "Dinámica de Grupos" corresponde a la agrupación de personas en la búsqueda de un objetivo común; por lo que su posición no es estática, sino deberá mantenerse -- constante hacia su ideal.

Objetivos

Por objetivo entendemos a un estado ideal deseado. En consecuencia la dinámica de grupos pretenderá la conducción de una agrupación dada a una situación determinada. Como ejemplo de lo anterior puedo decir que cuando una empresa realiza algún ejercicio de dinámica de grupos lo hace con el fin de eliminar tensiones, conflictos, y a través de esta convivencia lograr la integración de su grupo de trabajo; de tal modo que los objetivos de la dinámica de grupos pueden ser:

- 1) Eliminación de tensiones
- 2) Eliminación de conflictos
- 3) Implantación de canales de comunicación
- 4) Integración del personal
- 5) Adecuación de los intereses particulares de los empleados----
al objetivo general de la empresa
- 6) Adaptación del grupo a las situaciones que marca la época en_
consecuencia a los cambios
- 7) Unión de personas o elementos con semejantes características
o encaminados a un mismo ideal

B. Clasificación

Los grupos se estructuran según su carácter o duración, por ____
ello es posible clasificarlos en naturales y ocasionales.

Los grupos naturales son sui géneris ya que su formación fue hecha por si mismos a través del tiempo, son el resultado de las_
costumbres o mitos sociales según el medio, como ejemplo podemos establecer a la familia, ya que ésta es el resultado de la_
unión de dos seres que por si mismos y en respuesta a su propia naturaleza generan un grupo familiar; las aldeas son grupos racionales ya que están constituidos por personas o familias que_
no se han escogido entre si, sino que de alguna manera cada una funda su hogar en determinada zona geográfica y que al haber --
coincidido fueron vecinos de la misma colonia.

Se desprende otra relación que puede ser de tipo amistoso ya --
que por lo general los amigos que se forman en las colonias son circunstanciales, ya que al vivir cerca conviven, se conocen y_
por lo general llegan a identificarse.

Otros grupos son los ocasionales de carácter temporal, como los

vacacionales, algunas veces los centros de trabajo o bien la --- asistencia que se tenga a determinado evento social, cultural o deportivo, ya que los integrantes de este grupo sólo serán afi-- nes a él por el tiempo que tarde en realizar la actividad co--- rrespondienté.

Respecto a la estructura, los grupos se dividen en formales e -- informales.

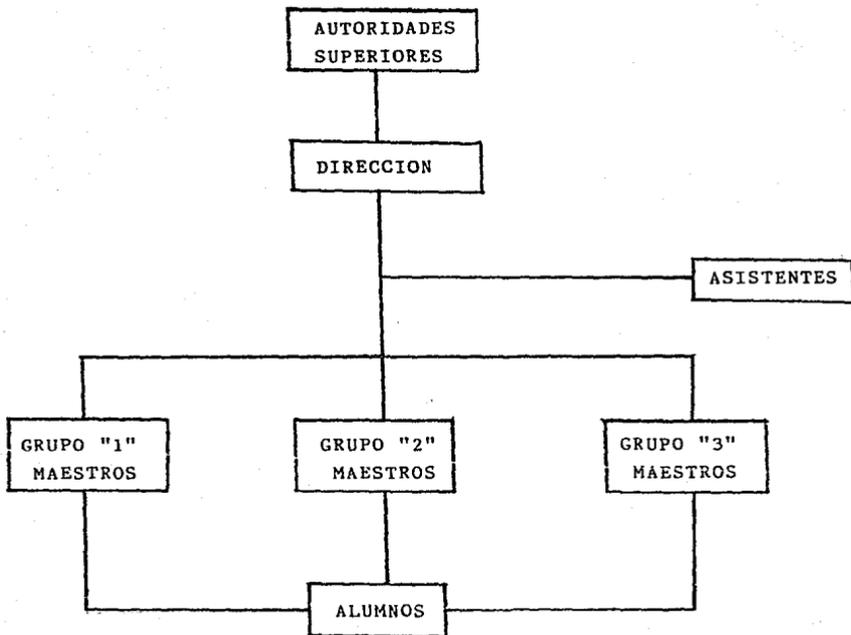
La estructura formal es la regida por los patrones externos al_ mismo grupo como son, el medio ambiente comprendiendo la políti_ ca, sociedad, economía, etc.

Ya que los grupos son abiertos, pues el medio ambiente ejerce__ influencias sobre éstos.

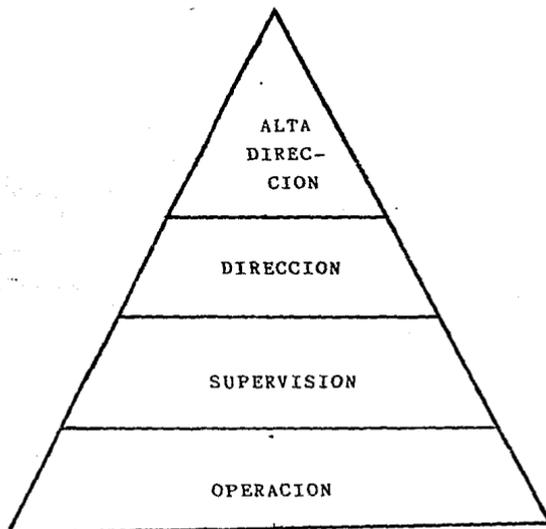
La estructura informal está constituida por las normas, status_ o jerarquización emitida por el mismo grupo, las que correspon-- den a las mismas vivencias propias de cada individuo.

De acuerdo a su dimensión, grado de interacción, solidaridad, __ intimidad, y objetivos, los grupos pueden dividirse, pero una - de las clasificaciones más relevantes se derivan de su relación por lo que existen los grupos primarios que observan una inte__ racción "cara a cara" y hay relaciones emocionales, dentro de éste todos se conocen y son pequeños a diferencia de los secundarios, donde las relaciones son periódicas, formales, más frías y forman parte de un grupo grande.

Los grupos además de tener clasificación poseen estructuras típicas las que surgen de su carácter y objetivo. Como ejemplo de lo anterior podemos establecer la estructura de un grupo académico.



En este caso la estructura típica que nos interesa sería la de un grupo de trabajo, la cual se representa de la manera siguiente:



Cada grupo de trabajo, que en este caso pretende ser un grupo - natural formado con el paso del tiempo y no ser ocasional para permanecer sólo un período, observa una dimensión de acuerdo a sus integrantes quienes a su vez se han constituido según el objetivo fijado por la alta dirección, a esta estructura formal - de grupo se le agregará a través de la interacción, el ejemplo informal, donde por medio de la solidaridad o individualidad se buscará la satisfacción de las necesidades individuales y grupales.

Elementos que afectan la Estructura Grupal.

- 1) Elementos de carácter formal:
 - a) Objetivos
 - b) Procedimientos
 - c) Funciones
 - d) Tipos de comunicación

- 2) Elementos informales:
 - a) Roles o papeles dentro del grupo
 - b) Lucha por la posición y el poder
 - c) Cultura y valores individuales
 - d) Solidaridad informal

- 3) Elementos Sociales
 - a) Aceptación del liderazgo
 - b) Concepción de la comunicación
 - c) Entrenamientos en solución de problemas
 - d) Aprendizaje en toma de decisiones

- 4) Elementos individuales
 - a) Intereses
 - b) Actitudes

- c) Satisfacciones
- d) Autovaloración

5) Elementos funcionales

- a) Logro de objetivos
- b) Grado de productividad
- c) Calidad productiva
- d) Atmósfera laboral

En síntesis puedo decir que la importancia del estudio de la di námica de grupos radica en el conocimiento profundo de los grupos dinámicos los cuales se forman a través de la agrupación hu mana en un sentido convincente, el cual forma comunidades, so-- ci dades, etc. en las cuales cada individuo actuará de acuerdo a sus características propias mismas que ha adquirido a través de su formación biológica, psicológica y social.

Por lo tanto es importante estudiar el origen y evolución del - com portamiento de los seres humanos dentro de los grupos; para tal efecto la dinámica de grupos nos ayuda a observar y a encon trar soluciones para lograr una interacción altamente eficiente

Los equipos de trabajo requieren de un conocimiento, esfuerzo y capacidad adicional para modificar la cultura de los grupos y - orientarlos no sólo a la productividad conjunta, sino al bienes tar personal y al confort que da una atmósfera óptima para las actividades que se desarrollen en la organización.

C. Aspectos Prácticos.

Principios Fundamentales de la Metodología:

1. El aprendizaje es susceptible se puede cuantificar en tres - niveles:

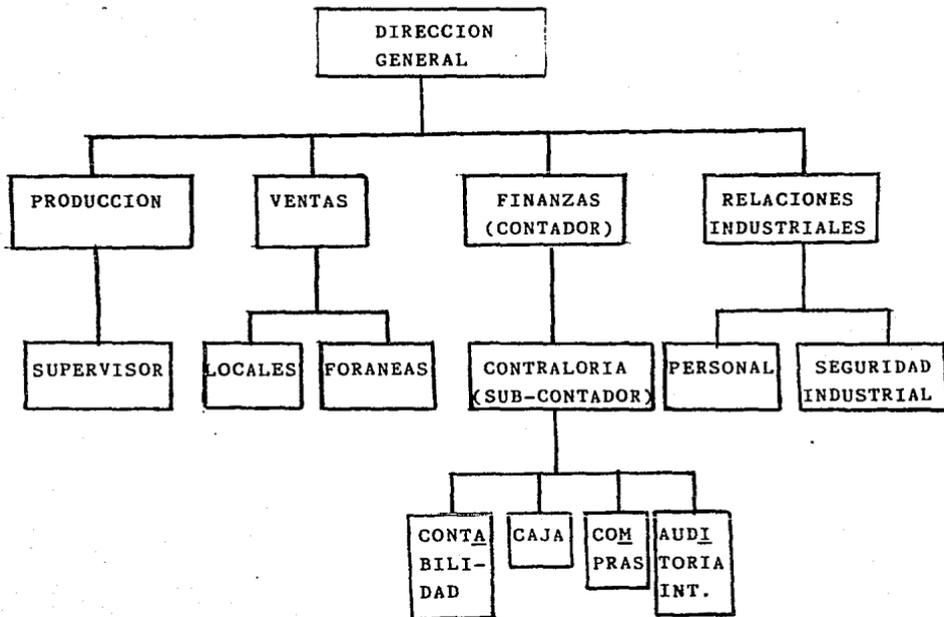
- aprehensión de una habilidad concreta
- aprehensión de un conocimiento concreto
- consecución de un cambio de actitud

2. La forma más rápida de conseguirlo es:

aprender - haciéndolo

La pequeña compilación de dinámicas vivenciales que se encontrarán a continuación no son más que juegos (ejercicios) a disposición de diversos propósitos de la organización. Son ayuda y apoyo para el Contador el cual estará respaldado por el instructor de programas de formación de recursos humanos y un psicólogo para un mejor aprovechamiento y comprensión de tales ejercicios y a su vez servirán para reforzar el presente trabajo de investigación.

Nos hubicaremos en la Empresa "A" en su departamento de Finanzas.



El jefe de la sección de Contabilidad (Sub-Contador) expone al Gerente de Finanzas (Contador) que en el departamento se necesitan 7 auxiliares para lograr los objetivos; por lo -- tanto él se dirigirá al Gerente de Relaciones Industriales_ y éste a su vez al Jefe de Personal (Recursos Humanos), dicho departamento se encargara de contratar a los auxiliares.

Los auxiliares han sido contratados y se presentan al Departamento de Contabilidad. Son recibidos por el Jefe (Sub-Contador) este procedera a agruparlos a su trabajo para lograr el objetivo de la organización.

Se le recomienda al Sub-Contador los siguientes ejercicios_ para una mejor ubicación de los nuevos integrantes con los_ trabajadores de su área.

- Ejercicio de Fiesta de Presentación
- Ejercicio de Variable sobre Phillis 66

EJERCICIO FIESTA DE PRESENTACION (VARIACIONES)

Fin:

- Lograr un conocimiento interpersonal rápido y sin temor.

Recursos Materiales:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.
- Una hoja de papel para cada participante
- Lápices y alfileres para todos

Duración:

- 30 minutos

Tamaño del Grupo

- 10 personas mínimo

Desarrollo

- Los participantes tendrán 10 minutos para trabajar con cualquiera de las variaciones. Ya sea que cada participante escoja la que mejor le acomode o el instructor escoja una en especial.

Variaciones

- Hacer uno o varios dibujos de uno mismo: una tira cómica, una caricatura, etc.
- Dibujar un pastel en rebanadas de distintos tamaños --- (porcentajes) que muestren lo que cada quien dedica a ciertos aspectos de la vida, por ejemplo: Distribución de un pastel de amor, trabajo, etc.
- Hacer una línea de la vida o gráfica de sus vidas indicando puntos culminantes, importantes, que incluya su vida completa y señalando dónde se encuentran en este momento (pasado, presente y futuro).
- Escribir una serie de palabras como: adjetivos, libres_ asociaciones, o una descripción, o una descripción de si mismo.

Ya escritas las hojas se prenden, por la espalda de cada participante.

Silenciosamente las personas deben moverse de participante en participante, cada dos minutos, para tener de 5 a 8 encuentros. Una vez terminados los movimientos se les pide que acudan con las 2 o 3 personas que les hayan interesado más en los encuentros previos. Se traduce a plática y a la realización de preguntas profundas acerca de sus compañeros. Se comenta el ejercicio.

EJERCICIO VARIABLE SOBRE PHILLIS 66

Usos:

- Lograr la ruptura de tensiones que existen en cualquier grupo recién formado, al cual se le va a introducir en un proceso de aprendizaje.

Materiales Usados:

- Un salón amplio e iluminado para que el grupo trabaje con eficiencia.
- Hojas de papel y lápices.

Tiempo Requerido:

- 120 minutos.

Dimensiones del Grupo:

- Ilimitado, pero en números pares.

Disposicion del Grupo:

- Libre.

Instrucciones Específicas:

- El coordinador tratará de que el grupo llegue a centrar sus conceptos de verbo, adjetivo y sustantivo, sin dar mayor información a los participantes, ya que podría desvirtuarse el ejercicio.

Proceso:

- El participante tendrá que escribir cinco verbos, cinco adjetivos calificativos y cinco sustantivos, con los cuales identifique su actividad, su imagen y su personalidad
- Los participantes se reúnen en parejas con las cuales debe existir una previa interrelación.
- Los participantes se reúnen con su pareja, para intentar llegar a escoger un verbo, un adjetivo y un sustantivo -- que sienta que lo identifiquen plenamente.
- Se propicia una primera etapa expositiva.

- Los participantes se reúnen en equipos de cinco personas como mínimo, e intentan sacar los verbos, adjetivos y - sustantivos usados más frecuentemente por los integrantes del equipo.
- Se propicia una segunda etapa expositiva, nombrando a - un representante de equipo, el cual debe justificar las conclusiones del grupo.
- Se conduce a la reflexión del ejercicio en su totalidad el coordinador buscare cual fue el grado de dificultad personal al encontrar cada uno de los verbos, sustantivos y adjetivos, lo que mostrará que aquellas personas que tuvieron o no dificultad en encontrar sus verbos, _ tienen o no un conocimiento acerca de su actividad. En _ cuanto a los adjetivos, el participante mostrará si tiene o no la capacidad de visualizar su rol social y con los sustantivos, se observará si tiene o no la visión _ de los rasgos relevantes de su personalidad.

En el mismo departamento se necesita realizar un trabajo especial por lo cual se necesita seleccionar al personal adecuado que colaborará en éste. Se le aconseja al Contador y Sub-Contador que además de selección de conocimientos corroboren su selección con los siguientes ejercicios vivenciales:

- Ejercicio de Ventana
- Ejercicio de Semejanzas
- Ejercicio de Volar y Sobrevivir

Estos nos ayudarán a formar un mejor y más eficiente grupo de trabajo.

EJERCICIO VENTANA

Metas:

- Analizar las actividades hacia los objetivos vitales.

Recursos Materiales:

- Un salón amplio y con mesas para que el grupo trabaje con eficiencia.
- Hoja de "Definiciones" para cada participante. (anexo 1)
- Hoja de "Calificación del Grupo" para cada participante (anexo 2).
- Lápices

Tiempo Requerido:

- 45 minutos

Dimensión del grupo:

- Siete personas

Disposición del Grupo:

- Libre

Desarrollo:

- En la hoja de "Definiciones" (anexo 1) cada participante debe jerarquizar sus objetivos de acuerdo al siguiente criterio:
 - a) Asigne al objetivo más importante el número uno en la primera columna de la hoja de definiciones.
 - b) Al de menor importancia, asignele el número nueve
 - c) Ahora busque un objetivo de importancia mediana y asignele el número cinco.
 - d) Asigne a los demás objetivos los números que les corresponden, anotándolos en los espacios restantes de la primera columna.
 - e) No debe asignarse ningún objetivo la misma posición que a otro.
- Las características del objetivo más importante son:
 - + Usted obtendría la máxima satisfacción al conseguirlo.
 - + Usted se sentiría disgustado si no lo consiguiera.
 - + Usted dejaría la mayoría de otras satisfacciones pa-

ra conseguirlo.

- Cuando se terminan las variaciones se procede a llenar la tabla de "Calificación de Grupo" (anexo 2).
- Se comenta el ejercicio.

HOJA DE DEFINICIONES

Algunos objetivos vitales pueden agruparse en nueve categorías: Liderazgo, pericia, prestigio, servicio, riqueza, afecto, seguridad, deber y placer. Pueden darse otras definiciones de estos objetivos, sin embargo, para los propósitos de este ejercicio, utilice las definiciones que se dan a continuación:

- a. Liderazgo. Llegar a ser un dirigente influyente; organizar -- las actividades de la gente para lograr los objetivos de la colectividad o de la organización a que pertenece.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- b. Pericia. Llegar a ser una autoridad en determinada especialidad en cualquier campo; perseverar hasta alcanzar el nivel de competencia que se espera de un experto.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- c. Prestigio. Llegar a ser una persona muy conocida, obtener distinciones y reconocimiento, alcanzar una posición social elevada.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- d. Servicio. Contribuir al bienestar de los demás; ser útil a los que se encuentran en dificultades.

<input type="checkbox"/>							
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

e. Riqueza. Ganar mucho dinero; hacer una gran fortuna.

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

f. Afecto. Ganar y compartir amistad y afecto a través de la familia y de los amigos.

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

g. Seguridad. Conseguir una posición económica estable y segura.

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

h. Deber. Dedicarse plenamente a la búsqueda de valores, ideales y principios.

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

i. Placer. Disfrutar de la vida, ser feliz y divertirse, tener - las cosas buenas de la vida.

<input type="checkbox"/>						
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Cuando haya terminado estas valoraciones las pasará a la tabla - siguiente.

CALIFICACION DEL GRUPO (anexo 2)

Tú Mismo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
a. Liderazgo.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b. Pericia.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c. Prestigio.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d. Servicio.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e. Riqueza.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
f. Afecto.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
g. Seguridad.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
h. Deber.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
i. Placer.	_____	_____	_____	_____	_____	_____

EJERCICIO SEMEJANZAS

Metas:

- Percibir las semejanzas de los participantes de un grupo para proporcionar retroinformación.
- Aislar las semejanzas y diferencias importantes de cada persona.
- Analizar las diferentes reacciones.

Recursos Materiales:

- Un salón suficientemente iluminado, amplio y con mesas para que los participantes puedan escribir y trabajar eficientemente.
- Hoja de similitudes para cada participante (anexo 1).
- Lápices.

Duración:

- 150 minutos aproximadamente

Dimensión del grupo:

- De ocho a doce personas.

Disposición del grupo:

- Libre

Instrucciones específicas:

- El instructor debe explicar a los participantes las metas del ejercicio
- Es conveniente que maneje la retroinformación.

Desarrollo:

- Escribir los nombres de todos los participantes del más similar al menos, indicando a demás las características propias y de los demás, que se cataloguen como más o menos similares.
- Se pueden utilizar los resultados para dar retroinformación y comentar el ejercicio.

HOJA DE SIMILITUDES
(ANEXO 1)

Tu nombre: _____

	Nombre	Características
El más	1. _____	_____
Similar	2. _____	_____
	3. _____	_____
	4. _____	_____
	5. _____	_____
	6. _____	_____
	7. _____	_____
	8. _____	_____
	9. _____	_____
	10. _____	_____
El menos	11. _____	_____
Similar		

EJERCICIO DE VOLAR Y SOBREVIVIR

Usos:

- Observar la habilidad y creatividad de cada sujeto tanto individualmente como en grupo.
- Observar como se da la comunicación entre los sujetos -- del equipo.
- Obtener conciencia de la importancia de nuestros diferentes organos de los sentidos.

Materiales Utilizados:

- Un salón amplio e iluminado
- 20 tachuelas
- Papel cascarón
- Una cinta adhesiva
- Un cuchillo o navaja
- Una barrita de plastilina
- Una mascada
- Un paliacate
- Un cordón de 50 cm.
- Una piedra
- Hojas de instrucción para los equipos (anexo 1)

Duración:

- 90 minutos

Tamaño del Grupo:

- En equipos de ocho a diez personas

Instrucciones Específicas:

- Las instrucciones se les darán a todos los equipos al -- mismo tiempo

Proceso:

- Se reparten las intrucciones a cada equipo.
- Realizado el ejercicio el grupo discute con el objeto de analizar la creatividad, comunicación y la importancia - de los sentidos.

INSTRUCCIONES PARA LOS EQUIPOS
(ANEXO 1)

En cada equipo se designará un piloto y un copiloto. Cada equipo tiene un avión para manejar. Por ejemplo:

- Equipo No.1 Air France (Concorde)
- Equipo No.2 Panamerican (Boeing 707)
- Equipo No.3 Mexicana de Aviación (Boeing 747)
- Equipo No.4 British Airways (DC-10)
- Equipo No.5 Alitalia (DC-8)
- Equipo No.6 Japan Airlines (Boeing 742)
- Equipo No.7 Lear Jet (Particular de Israel)
- Equipo No.8 Commander Jet (Particular de Brasil)

Los jefes les informan que el día de mañana se llevará a cabo -- una asamblea en Rusia, en la cual se discutirá el porque los ciudadanos de los Estados Unidos no permiten la entrada del Concorde a su país. Los pasajeros que llevarán serán el Presidente y todo su Gabinete. La salida se efectuará en unos minutos más.

Los aviones han despegado ya, cada uno desde el aeropuerto que -- le corresponde. Llevan aproximadamente dos horas de vuelo y las máquinas de cada avión empiezan a fallar. Sin poder evitarlo, el avión se va de picada y se estrella (cada avión en diferente región).

Por un momento tanto el piloto como el copiloto pierden el sentido, pero al recuperarse se dan cuenta de que son los únicos so-brevivientes pero que han quedado lesionados. El piloto ha quedado ciego, el copiloto ha quedado mudo y ha perdido los dos bra-zos (en este momento se vendan los ojos a los pilotos y se amo-dazan y se les amarran las manos a los copilotos). Han pasado -- tres días ya y no han bebido una sola gota de agua y no han ces-ado de caminar, están a punto de desfallecer de sed cuando por -- fin encuentran agua. Se sabe que en este momento pueden sa-ciar -- su sed pero no saben cuanto tiempo más estarán caminando hasta -- llegar a algún lugar en el que haya gente, por con-siguiente tie-

nen que buscar la manera de hacer un recipiente en donde podrán -- llevar el agua durante todo su camino.

En estos momentos se estarán colocando algunas cosas que les pue-- dan servir para elaborar su vasija y que supuestamente serán obje-- tos encontrados en el campo en el que están, material cortante, -- puas o espinas, madera, etc.

Cada equipo se sentará en el suelo a elaborar su vasija.

INSTRUCCIONES A LOS OBSERVADORES

Se les dá el antecedente de la práctica y se les pide que observen cómo interactuan los sujetos.

Cada equipo estará sentado por separado, ya que se supone que lo anterior aconteció en lugares separados.

Se prohíbe que los sujetos se quiten las mascadas y los amarres_ que se les hicieron.

No hay límite de tiempo, pero para procurar que los sujetos tra-- bajen lo más rápido posible, se les dice que pronto caerá la no-- che y así no podrán trabajar más.

El Contador quiere ver que tan eficiente o distorciónada le llega la información que le suministra el departamento.

Para lo cual se recomiendan los siguientes ejercicios:

- Ejercicio de Comunicación
- Ejercicio Telefono Descompuesto

Estos le ayudarán a visualizar los efectos de la estructura y conocer la fuente de distorción de la comunicación.

EJERCICIO COMUNICACION

Metas:

- Visualizar los efectos que producen sobre la comunicación el tipo de estructura de la organización .

Recursos Materiales:

- Un juego de cartas para poker.
- Un salón amplio iluminado para trabajar eficientemente
- Hojas blancas y lápices

Duración:

- Dependera de los grupos y la fijara el instructor

Dimension del Grupo:

- Ilimitado

Disposición del Grupo:

- En subgrupos de cinco personas

Instrucciones Especificas:

- Se medira el tiempo que se utilice en el logro del objetivo señalado, así como el número de mensajes emitidos . Las cinco personas del grupo se ubicarán físicamente en una relación lineal.

1.____ 2.____ 3.____ 4.____ 5.____

Desarrollo:

- Cada uno de los 5 individuos recibirán 5 cartas de un mazo común de poker la tarea consiste en elegir de su mano la carta que junto con las 4 elegidas de igual modo por los otros 4 sujeto formarán la más alta mano de poker posible en esas condiciones.
- Las cartas no deberán circular. Sin embargo los jugadores podran transmitir mensajes escritos mediante los canales indicados en el patron señalado (en forma lineal) Cada mensaje debera ir anotado en las hojas que se proveeran a cada participante

- Se discute el ejercicio para analizar el grado de dificultad que existe en la comunicación en puestos de línea.

Variante:

- Las 5 personas se ubicarán físicamente en una relación circular.

EJERCICIO TELEFONO DESCOMPUESTO

Usos:

- Objetivizar la información a través de la observación de su distorsión desde su fuente original hasta su destino final.

Recursos Materiales:

- El mensaje que se va a transmitir
- Pizarrón
- Grabadora (opcional)
- Un salón suficientemente iluminado y amplio pero que se pueda aislar

Duración:

- 30 minutos

Tamaño del Grupo:

- Ilimitado

Disposición del Grupo:

- Libre

Instrucciones Específicas:

- El instructor puede grabar para reproducir la experiencia e indicar la distorsión de la comunicación. Debe llevar un pequeño mensaje escrito, el cual puede ser del siguiente tipo: "Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de Jose y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo."

Desarrollo:

- Se piden 6 voluntarios y se enumeran. Cinco de ellos salen del salón
- Se lee el mensaje al número 1 y se le pide al número 2 - que regrese al salón
- El No. 1 dice al No.2 lo que le fue dicho por el instructor sin ayuda de los observadores
- Se le pide al participante No.3 que regrese al salón. El No.2 le transmite el mensaje que recibió del No.1
- Se repite todo el proceso hasta que el No.6 reciba el -- mensaje el cual debe ser escrito en el pizarrón para que

el grupo entero pueda leerlo

- Se crea una discusion acerca del ejercicio; se les pide_ a los ohsvadores un pequeño reporte sobre las reacciones de los participantes.

Si el Contador o Sub-Contador desean saber que tan contentos estan sus subordinados en el trabajo con sus compañeros y con él - (Contador o Sub-Contador) es eficiente realizar el siguiente --- ejercicio:

- Ejercicio de Sentimientos de Agrado y Desagrado

Para conscientizar el porqué de estos sentimientos y poder mejorar el "grupo de trabajo" para que sea más eficiente.

EJERCICIO SENTIMIENTOS DE AGRADO Y DE DESAGRADO

Usos:

- Permitir la libertad de expresión de sentimientos de agrado, desagrado, afecto o agresión.

Recursos Materiales:

- Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo trabaje eficientemente.

Duración:

- 30 minutos aproximadamente.

Tamaño del Grupo:

- Ilimitado.

Disposición del Grupo:

- En equipos formando círculos.

Instrucciones Específicas:

- = Cada equipo debe colocarse lo más lejos posible de los -- otros.
- Los mensajes deben ser descriptivos y cortos. No debe haber diálogo.

Desarrollo:

- De cada equipo se pide un voluntario que debe colocarse frente a un miembro del grupo y comunicarle algo que le agrade de esa persona.
- Debe repetir el proceso con cada uno de los miembros del grupo hasta que recorra todo el círculo.
- Se repite el proceso pero con sentimientos de desagrado.
- Al finalizar se comenta el ejercicio.

CONCLUSIONES

1. El factor humano es el elemento indispensable en las organizaciones, es así porque la organización misma y su progreso son formas de actividad humana. Son las personas quienes emplean, promueven, organizan, dirigen y deciden; de tal que es indispensable para el contador conocer, comprender y aplicar las técnicas modernas para el manejo de su personal.
2. Las organizaciones deben facilitar los elementos que permitan la consecución de objetivos personales y grupales; planeando la optima combinación de los recursos materiales, técnicos, financieros y humanos con que se cuenta para el logro de metas planeadas en un tiempo específico.
3. Se debe despertar el interés común en las personas que realizan actividades dentro de la organización, haciéndolas participes de los objetivos de la misma, de esta forma se producirán relaciones de apoyo y confianza, participación de grupo de satisfacción de necesidades propiciando una mayor productividad.
4. Los dirigentes de toda organización deben auxiliarse de las ciencias del comportamiento humano; de tal forma que su aplicación en el ambiente laboral permita comprender la conducta de cada individuo, facilitando la aplicación de incentivos motivadores que orienten al factor humano a un mejor desempeño de sus actividades.

5. Es conveniente la aplicación de contribuciones modernas que nos da la dinámica de grupos en los escenarios laborales, ya que modificará los factores retroactivos para propiciar la aparición de equipos eficientes de trabajo.
6. La sociedad necesita que las personas que la conforman tengan objetivos que contribuyan al bienestar general, es por ello que las organizaciones deben facilitar el logro de los mismos para contribuir al desarrollo del país.
7. Es importante el conocer la cultura que tiene cada individuo, porque es una parte fundamental en su modo de ser, por lo tanto el responsable del departamento de Recursos Humanos de cada organización deberá manejar su lenguaje, forma de ser, etc. De acuerdo a los distintos niveles de la empresa el estudio de los grupos sociales ayuda a la organización a tomar decisiones en cuanto a la forma de comunicarse con los individuos y sobre todo saber utilizar el potencial de éstos, en beneficio de la organización. Esto se logrará a través de la formación de dinámica de grupos, conferencias, exposiciones y convivencias, las cuales ayudarán a lograr una interacción efectiva del personal.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ARIAS GALICIA FERNANDO
EDITORIAL TRILLAS

EL PROCESO ADMINISTRATIVO
FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
EDITORIAL DIANA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
CHIAVENATO IDALBERTO
EDITORIAL MC. GRAW HILL

PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS
RODRIGUEZ ESTRADA M
EDITORIAL PAX-MEXICO

RELACIONES HUMANAS
HARO LEBB LUIS
EDITORIAL EDICOL S.A.

MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES
YODER DALE
EDITORIAL C.E.C.S.A.

ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS
ODIORNE GEORGE
EDITORIAL DIANA

DINAMICA DE GRUPOS INVESTIGACION Y TEORIA
CARTWRIGHT DARWIN ALVIN ZANDER
EDITORIAL TRILLAS

EL ARTE DE SER HUMANOS
WILLIAM V. PIETSCH
EDITORIAL DIANA

PSICOLOGIA GENERAL
ISMAEL VIDALES
EDITORIAL LIMUSA

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
E.H.SCHEIN
EDITORIAL PRENTICEL HALL INTERNACIONAL P.H.I.