

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON
ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION



**SUGESTIONES PARA DESARROLLAR UNA
PERSONALIDAD EMPLEABLE A TRAVES
DEL METODO DE CASOS**

**TESIS QUE PRESENTA EL
ING. EVERARDO SERGIO MARTINEZ VILLARREAL
EN OPCION AL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

MONTERREY, N. L.

DICIEMBRE DE 1970



TM

Z7164

.C8

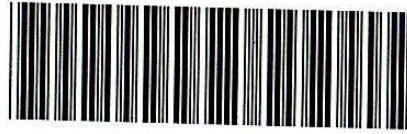
FCPYA

1970

M3

L

TM
Z7164
.C8
FCPYA
1970
M3



1020073013

IMPRESOS Y TESIS
CATALUÑA 216 COL. ALTAVISTA
TELS. 58-06-04 Y 02
MONTERREY, N. L.

T

658.315

Clas. 658.315
Núm. Autor M 3348³95
Núm. Adg. 075095
Precedencia 1-
Especie _____
Fecha 1 - ABR. 1974
Clasific. _____
Catalogo Full

U N I V E R S I D A D D E N U E V O L E O N

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION

SUGESTIONES PARA DESARROLLAR UNA PERSONALIDAD
EMPLEABLE A TRAVES DEL METODO DE CASOS

TESIS QUE PRESENTA EL
ING. EVERARDO SERGIO MARTINEZ VILLARREAL
EN OPCION AL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
"ALFONSO REYES"

MONTERREY, N.L.

DICIEMBRE DE 1970.

073095

TM
Z7164
• CB
FCPYA
1970
M3



FONDO TESIS

147132

P R E F A C I O

Esta tesis surgió a causa de que durante mi carrera universitaria pude detectar la poca importancia que se le dedica a la formación de una personalidad empleable, con la cual el estudiante pueda adaptarse y desarrollarse al cambiar su vida profesional. En el transcurso de mis estudios de maestro en Administración de Empresas, encontré y comprendí las causas y efectos que dicha deficiencia trae.

La presente tesis está encaminada a sugerir caminos para desarrollar una personalidad empleable mediante el método de caso. Es utilizado este método, porque considero el más efectivo para lograr dicho propósito.

Debido a que uno de los objetivos de maestría es preparar a las personas enseñar, confío que esta tesis sirva de herramienta a la escuela de graduados en esta difícil labor.

Everardo S. Martínez V.

Notas Importantes.

Gran cantidad de los datos, investigaciones y estudios son tomados de sucesos ocurridos en los Estados Unidos de Norteamérica; debido principalmente a: 1) La falta de material en nuestro país. 2) El avance logrado por ellos en este ramo; y 3) El proceso tan semejante al nuestro en métodos de enseñanza.

Existen diferentes métodos de enseñanza por medio de casos, tales como: Casos Industriales, Juego de Negocios, Laboratorio de Grupo, Métodos de Incidente, y otros: Por medio de los cuales los maestros pueden enseñar técnicas administrativas y desarrollo de personalidad empleable; pero como el propósito de dicha tesis está encaminado a cómo aprovechar la discusión en el estudio de casos más que cuáles métodos de enseñanza usar, solo se mencionan, y queda a juicio del maestro según su experiencia, el método a emplear.

I N D I C E

| | <u>PAGINA</u> |
|--|---------------|
| CAPITULO I | 1 |
| Introducción | 1 |
| Significado del estudio | 2 |
| Tratamiento del problema | 3 |
| Definición de términos | 4 |
| Descripción del diseño de investigación | 7 |
| Procedimiento y organización | 7 |
| CAPITULO II | 9 |
| Repaso de la Literatura Relacionada | 9 |
| La Importancia del Entrenamiento Efectivo de la Personalidad para el éxito en el trabajo | 9 |
| Componentes de una Personalidad Empleable | 13 |
| Hábitos de Trabajo | 15 |
| El Estudio de casos en las Relaciones Humanas | 25 |
| Procedimiento para resolver Problemas | 30 |
| El Uso de Casos en el desarrollo de la Personalidad. | 31 |
| CAPITULO III | 33 |
| Enseñanza por el Método de Casos | 33 |
| Desarrollo de un Criterio de Casos | 33 |
| Cómo llevar a cabo una Discusión Productiva | 35 |
| Limitaciones en la discusión de casos | 41 |
| Cómo hacer frente a las dificultades que surjan | 45 |
| Cómo lograr una participación bien Distribuída | 46 |
| CAPITULO IV | 52 |
| Casos con Método y Sugerencias para Enseñar | 52 |
| Casos limitados para la especificación de la Personalidad. | 52 |

| | <u>PAGINA</u> |
|---|---------------|
| Desarrollo y Discusión de un Caso | 55 |
| Caso 1 El error de Esthela | 56 |
| Caso 2 Falta de tacto de Rogelio | 56 |
| Caso 3 Falta de Adaptabilidad de Ernesto | 71 |
| Caso 4 La impetuosidad de Laura | 74 |
| Caso 5 Inadaptabilidad de Martha | 78 |
| Caso 6 ¿Es una acción justificable la de Ricardo? | 80 |
| | |
| CAPITULO V | 83 |
| | |
| Conclusiones y Recomendaciones | 83 |
| Aplicación de lo obtenido | 85 |
| Sugestiones a seguir | 87 |
| | |
| ANEXO | 89 |
| BIBLIOGRAFIA | 93 |

CAPITULO I

INTRODUCCION

Uno de los peligros más grandes que afectan a los maestros de administración hoy en día, es la tendencia a concentrarse demasiado en el entrenamiento profesional del estudiante en cuanto se refiere a la aptitud vocacional, y de minimizar la importancia de la formación de la personalidad y el carácter.

Investigaciones indican de que entre los empleados que fueron despedidos de sus trabajos el 10.1% eran deficientes en determinadas aptitudes, pero que el 89.9% demostraron deficiencias en carácter. De aquellos que no fueron ascendidos en puestos el 23.5% tenían poco adiestramiento en determinada aptitud, y que el 76.5% eran retardados en el avance de su formación de carácter. (1)

Hace varias décadas, una preparación adecuada para asegurar y sostener un puesto era poseer técnicas o eficiencia personal. Hoy en día el énfasis se ha transformado a una posición de una personalidad empleable en adición a la aptitud técnica. Mucho personal proporciona servicios de manera eficiente, aún sin contar con una formación académica.

Esto demuestra que los empleados están más interesados en la formación de su personalidad que en la com-

(1) Virginia Reva, "The Problem of Improving the Training of Employable Personalities", The Balance Sheet, Vol. XXXII (October, 1950) p. 56.

petencia técnica. (2)

SIGNIFICADO DEL ESTUDIO

La formación de una personalidad empleable, es indudablemente una tarea ardua e interesante. Un estudio profundo de los factores de las actitudes y conductas deseadas no es suficiente para lograrla, pero tal conocimiento debe formar parte del entrenamiento personal. Técnicas de papel y lápiz dejan mucho que desear, es aceptado generalmente que lo que uno diga que tiene que hacerse, cuando se hace, resultan dos cosas muy diferentes. Presionar a un estudio de personalidad a través de largas listas de cualidades deseables para empleados es hasta cierto punto falaz. Mucha gente está de acuerdo en que el comportamiento humano no es fácilmente modificado con solo escuchar lecturas acerca de ello. La conducta puede ser bien entendida a través de casos actuales que llevan al trabajador de una situación hecha a una situación real. (3)

Lectura extensa en el campo de la educación de negocios revela que los maestros de administración están

- (2) Mary Corine, "Education for Personality Development", Catholic Business Education Review, Vol. XI (February, 1960), p. 16.
- (3) Herbert A. Tonne, and M. Herbert Freeman, Methods of Teaching Business Subjects (second edition; New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., Gregg Publishing Division, 1960), p. 289.

haciendo un trabajo aceptable acerca de las enseñanzas en las cualidades de las negociaciones, desde que el trabajador pierde rara vez su trabajo por una competencia vocacional; pero están faltando los entrenamientos en estas ramas. Encuestas indican que aunque la personalidad y el carácter sean tratados en clase, los efectos benefactores de los estudiantes que llevan la clase con el fin de aprender un nuevo comportamiento se ven altamente desconcertados cuando aplican los conocimientos obtenidos a la realidad.

Si las escuelas en administración se preocuparan por disminuir el porcentaje tan alto de personas que son despedidas de su empleo debido a una deficiencia en su personalidad, es seguro, que buscarían exhaustivamente técnicas más efectivas para el desarrollo de la personalidad.

Experimentos han llegado a demostrar que discusiones en grupo utilizando el método de casos ha sido dos o tres veces más efectivo que el método de lectura y doblemente efectivo como institución individual. (4)

TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

El propósito de este estudio es, sugerir caminos con los cuales la técnica de casos pueda ser usada

(4) Donald J. Tate, "The Case Method for Business Teacher Training", Journal of Business Education, Vol. XXXI - (February, 1956), p. 217.

con efectividad en la formación de una personalidad empleable. Para alcanzar esta meta hay que hacer uso de grandes áreas de estudio tales como: 1) el repasar literatura en el campo del tema 2) las enseñanzas del método de caso en general y 3) formando casos y dando sugerencias de como el avance del caso puede ser usado para lograr resultados de personalidades empleables.

DEFINICION DE TERMINOS

Algunos de los términos usados en este estudio serán definidos a continuación:

Método de Casos: El método de casos es una forma realista de resolver problemas técnicos. Las personas que estudian el caso, analizan el comportamiento de la situación actual trabajando hacia soluciones basadas en un entendimiento de los principios que afectan el comportamiento humano. Con instrucción apropiada y formación efectiva del caso, los participantes pueden derivar soluciones satisfactorias para todos ellos. "Se concluye de que resoluciones no satisfactorias fueron basadas en razonamientos no efectivos (hechos muy rápidamente)". (5)

Carácter y Personalidad: Herbert Tonne menciona en "Principios de la educación de negocios" que la gen

(5) Ibid.

te confunde frecuentemente personalidad con carácter:

En general, carácter puede diferir de personalidad, en esa personalidad se enfatiza la incidencia individual o aún los tratos superficiales. De esa manera, una persona puede tener un avance placentero, entrar fácilmente en una conversación, tener una sonrisa lista y un buen sentido del humor. Hace que la gente se sienta atraída, y a él se le dice que tiene una personalidad agradable. - Al mismo tiempo él puede ser fundamentalmente deficiente en la industria y puede no tener un sentido de la responsabilidad. Se le dirá que tiene una buena personalidad - pero un débil carácter. Por el contrario una persona no podrá tener una buena personalidad pero sí es indudablemente honesta, leal bajo todas las condiciones y con identificación a la industria se dice que tiene un buen carácter. (6)

Tal como uno puede ver, personalidad puede ser expresada de muchas maneras diferentes:

...Personalidad es la reflexión o interpretación del yo interno a otra gente. De este punto de vista se es como un actor en el foro ante un auditorio que inevitablemente evaluará la actuación.

Personalidad, entonces, es la exhibición a través del comportamiento total de una persona y la respuesta de otra gente a tal comportamiento. (7)

...Personalidad es la suma total de todas las tendencias que un individuo ha ideado y aquellos que ha adquirido por experiencia. Y el valor de esta definición es que reconocen el indudable hecho que una persona es el producto de su herencia y su medio ambiente. (8)

- (6) Herbert A. Tonne, Principles of Business Education -- (New York: McGraw-hill Book Company, Inc., Gregg Publishing Division, 1961, p. 68.
- (7) Adam Sferra, Mary Elizabeth Wright, and Louis A. Rice, Personality and Human Relations in Business (New York: McGraw-hill Book Company, Inc., Gregg Publishing Division, 1961), p. 1.
- (8) Geoffrey A. Dudley, Your Personality and How to Use It (New York: Emerson Book, Inc. 1962, p. 13.

La personalidad es un factor muy interesante y difícil de medir. Todo lo que un individuo hace o dice es una proyección de todo lo que le ha sucedido. Se manifiesta a sí mismo como una reacción hacia otra personalidad o conjunto de circunstancias. Los psicólogos creen que estas reacciones son relativamente estables y forman un patrón de comportamiento inalterable bajo "circunstancias usuales", así que si uno se comporta de un modo determinado ante una situación, usualmente tendrá el mismo comportamiento en situaciones similares. (9)

En este estudio el término personalidad se utiliza como una palabra que incluye tanto el "carácter" como la "personalidad".

Relaciones Humanas. "Las relaciones humanas se encargan de las relaciones del individuo con otros individuos en una organización" (10). En otras palabras, las relaciones humanas son la habilidad para llevarse bien con nuestros semejantes.

Personalidad Empleable. Hablando ampliamente, éste es el tipo de personalidad que le permitirá al individuo establecer relaciones de trabajo con sus jefes, compañeros de trabajo, y el público en general. Específicamente la siguiente lista nos señala los hábitos de trabajo, actitudes, y tratos personales que conducen a la formación de una personalidad empleable. (11)

- (9) Charles B. Hicks and Irene Place, *Office Management* - (second edition; Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1962) p. 49.
- (10) Donald R. Schoen, "Human Relations: Broon or Bogle", *Readings in Human Relations*, ed. by Keith Davis and William G. Scott (second edition; New York: McGraw-Hill Book Company, (1964), p. 428.
- (11) Mary Corine, op. cit., p. 19.

HABITOS DE TRABAJO

Exactitud
Puntualidad
Confiabilidad
Integridad
Honestidad
Aceptabilidad

ACTITUDES HACIA EL TRABAJO Y TRATOS PERSONALES

Apariencia personal y presentación
Iniciativa
Tacto
Lealtad
Generosidad
Estabilidad emocional
Ambición
Eficacia

SOCIABILIDAD Y SABERSE LLEVAR BIEN CON OTROS

Cortesía
Respeto
Alegria
Cooperatividad

DESCRIPCION DEL DISEÑO DE INVESTIGACION

El primer método que usaremos en este estudio - incluye una extensiva investigación en las bibliotecas. - Libros, revistas, boletines, artículos, éstos fueron utilizados: 1) para ver que constituye una personalidad empleable; 2) Para examinar el método de casos de enseñanza; 3) Para planear casos eficaces que puedan ser utilizados en programas de desarrollo de personalidad.

PROCEDIMIENTO Y ORGANIZACION

Un resumen de la literatura relacionada con la presente investigación es cubierta en el capítulo II. En

el capítulo III se explica el método de casos y cómo puede ser usado con efectividad en el proceso de enseñanza.

Aparte de la presentación de seis casos modelos, el capítulo IV sugiere algunas formas bajo las cuales un caso específico puede ser desarrollado en la construcción de personalidades empleables. Las conclusiones y recomendaciones que se derivan de este estudio son dadas en el capítulo V.

CAPITULO II

REPASO DE LA LITERATURA RELACIONADA

Hay una tremenda necesidad de que los maestros en administración, incorporen en el sistema académico un bien definido programa para el desarrollo de la personalidad del estudiante, que pueda ser fácilmente asimilado. - Los hombres de negocios dependen de los maestros pues éstos son los que les mantienen provistos de personas principiantes. Si estos nuevos empleados van a tener éxito en su trabajo y a convertirse en un activo real para la empresa no deben de ser únicamente competentes en sus conocimientos técnicos del trabajo; sino que también deben tener unas correctas actitudes, ser capaces de ajustarse favorablemente al ambiente que los rodea, y trabajar cooperativa y armoniosamente con otros.

LA IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO EFECTIVO DE LA PERSONALIDAD PARA EL EXITO EN EL TRABAJO.

Para averiguar exactamente lo que los gerentes deben esperar de sus trabajadores, el comité de relaciones públicas de la Oficina de la asociación nacional de la administración realizó una investigación en todo el país en la cual participaron 900 gerentes entre los Estados Unidos y Canada. Este estudio reveló que las actitu-

des de los trabajadores eran la clave del éxito en cualquier trabajo, independientemente del nivel; y que era común para los nuevos trabajadores sentir que sus habilidades por sí solas eran suficientes. Los maestros de administración podían ayudar a sus estudiantes a superar esta debilidad "Ayudándoles a entender que sus actitudes serán juzgadas con base en características tan simples como las siguientes:

- 1.- Deseo de superación: Una actitud favorable la cual es aparente cuando el trabajador está deseando hacer aunque sea un poco más del mínimo requerido.
- 2.- Responsabilidad: Esto significa hacerse cargo del trabajo que deba hacerse y hacerlo.
- 3.- Dependencia: Un trabajador dependiente hace siempre un buen trabajo todo el tiempo, no solo cuando se encuentra de buen humor o con ganas de hacerlo.
- 4.- Interes: Aprender tanto como sea posible acerca del trabajo y encontrar mejores formas de hacerlo, son dos actitudes por medio de las cuales se demuestra el interés.
- 5.- Sentido del humor: Este es necesario debido a los mal entendidos que se desarrollan en cada oficina. Una persona con las aptitudes correctas debe tener suficiente sentido del humor como para no dejar que supuestas injusticias la desmoralicen.
- 6.- Apreciación: Los gerentes son únicamente seres humanos. Como tales ellos tendrán menos problemas en ayudar a su gente si tal ayuda es apreciada.
- 7.- Sinceridad: Un trabajador que expresa lo que siente y evita las políticas de oficina tiene más oportunidades de éxito que aquél que habla

de una forma y actúa de otra. (1)

En otro estudio, hecho por Warren Martin Jensen, se investigaron las causas por las que renunciaban los trabajadores, dicho estudio se realizó en empresas del área de la bahía de San Francisco que tenían una gran cantidad de fuerza de personal. Falta de dependencia y deseo de superación por parte de los trabajadores parecía ser una de las causas principales por las cuales los trabajadores renunciaban; ésto estaba seguido muy de cerca por la inhabilidad de los empleados de llevarse bien con las personas. "Una falta de apariencia y buenos hábitos personales contaron como la sexta parte de las causas dadas por las cuales renunciaban los trabajadores". (2)

En un estudio para asegurarse de los rasgos esenciales de un buen programa de educación de negocios y poder ver qué mejoras podían ser hechas en este tipo de entrenamiento, Lois Helen Cole, recomendó que "se debía de hacer más énfasis en el desarrollo de la personalidad, de la buena presentación, de procedimientos correctos para hablar por teléfono, de métodos para hacer solicitudes de trabajo, etc." (3)

(1) A.G. De Vaughn, "Why Good Beginners Fail in the Office" The Balance Sheet, Vol. XXXVI (November, 1954) p. 104.

(2) Warren Martin Jensen, "A Study of the Causes for Sissal of Clerical Workers from Selected Businesses in the San Francisco Bay Area," (unpublished Master's thesis, San Francisco State College, 1956), p. 16.

(3) Lois Helen Cole, "Needed Improvements in Business Education Training in Texas High Schools" (unpublished Ph. D. dissertation, The University of Texas, 1954), p. 207.

En otro estudio realizado por Mary Ruth Janecek, se encontró que tanto los empleados como los jefes tenían gran necesidad de un entrenamiento en trato social, una de las más importantes conclusiones enfatizaba la importancia de las cualidades personales en el ambiente de trabajo. Algunos de los problemas más fuertemente mencionados que se encontraron fue la relación que existía entre los trabajadores y las relaciones humanas, problemas que ocurrían a causa de que los individuos fallaban en hábitos personales agradables tales como exactitud, dependencia, limpieza en el trabajo, buena apariencia personal, habilidad para mantener los asuntos de oficina en forma confidencial, habilidad para tratar a la gente, y habilidad para llevarse bien con otros. (4)

En 1962 Magdalena Shelly, recopiló los resultados de cuestionarios llenados por la oficina de gerentes en el área de Manhattan, y encontró que los malos ajustes de personalidad eran las causas principales por las que se despide al personal, y que las deficiencias técnicas eran causas secundarias por las cuales los trabajadores perdían sus empleos. (5)

- (4) Sister Mary Ruth Janecek, "A Follow-Up Study of 1956-1965 Business Department Graduates of Incarnate Word Academy, Corpus Christi, Texas" (unpublished Master's thesis, The University of Texas, 1966) p. 137 - 138.
- (5) Magdalena Shelly, "A Study of requirements for and Deficiencies of Beginning office Workers in Selected Firms of the Manhattan Area, New York, New York" The National Business Education Quarterly, Vol. 32, No. 1 (fall, 1963), p. 47.

Estos estudios, investigaciones y comentarios - subrayan el hecho de que lo que los hombres de negocios - estaban buscando, es un trabajador que tenga "personalidad empleable" así como habilidad en el desarrollo técnico. Pero las preguntas que el maestro de administración puede formularse son: ¿Qué constituye una personalidad -- empleable? y cómo puede uno desarrollar ésto en sus estudiantes?.

COMPONENTES DE UNA PERSONALIDAD EMPLEABLE

Antes de discutir los componentes que pueda tener una personalidad empleable sería conveniente hechar - otra mirada a lo que significa el término "Personalidad". Newton and Nichols en su libro "Cómo mejorar su personalidad" dice que personalidad:

...No es algo que se puede poner y quitar como una camisa. Es algo más profundo que eso. Es - verdaderamente la evidencia del carácter de una persona. Es la forma automática y habitual de cada uno para reaccionar y forma de aparecer en cada situación de la vida diaria.... En donde - quiera que uno se asocie con otras personas, en cualquier actividad ya sea temporal o permanente en la que haya un interés mutuo. Lo que uno sea en esa determinada situación es importante, pero lo que se es instintivamente en todas las situaciones es lo que más importa. (6)

(6) Roy Newton and F.G. Nichols, "Cómo mejorar su personalidad" (New York: McGraw-Hill Book Company, INC., - Gregg Publishing Division, 1954) p. 5-6.

R. L. Thistlethwaite, en su artículo titulado - "Debemos dar más atención al desarrollo de personalidades empleables" subraya que los hombres de negocios:

...No piensan en términos de una definición sino como en un combate entre una "buena personalidad" contra una "mala personalidad" poniendo su atención en contrastar las maneras, actitudes y hábitos de trabajo... La personalidad significa muchas cualidades observadas en masa así como cualidades específicas en determinados tiempos y situaciones particulares. Un extraño nos puede impresionar con una buena personalidad, aunque no hubiésemos tenido tiempo de analizar sus cualidades. Un jefe veterano da una impresión general de tener buena personalidad debido a sus deseos de progreso, puntualidad, simpatía y todos aquellos otros puntos que contribuyen a su individualidad. (7)

Chris Argyris dice que la personalidad forma un "todo" en la interacción con otras personas:

...La personalidad llega a ser completa, organizada, integrada, solo cuando interactúa (hace contacto) con otra gente, ideas y organismos sociales. En otras palabras no puede ocurrir si la persona existe sola. Debe interactuar con otras personas con el objeto de entenderse a sí mismo y de ahí desarrollarse. (8)

Posiblemente el mejor modo de formular una definición de personalidad empleable sería enunciándola bajo tres divisiones principales: 1) hábitos de trabajo 2) Actitudes hacia el trabajo y trato personal 3) Sociabilidad (llevarse bien con los compañeros de trabajo y otros).

(7) Dr. R.L. Thistlethwaite, "Debemos dar más atención al desarrollo de personalidades empleables" Business Education World, Vol. XXXV (September 1954) p. 25.

(8) Chris Argyris, "Fundamentos de personalidad para administradores" (New Haven, Connecticut: Yale Labor and Management Center, 1953, p. 20.

HABITOS DE TRABAJO

Para ayudar a las personas a alcanzar una personalidad empleable, se debe poner gran énfasis en la formación de hábitos de trabajos correctos tales como los siguientes:

Exactitud: Un importante hábito de trabajo es la exactitud. Una persona que la posea se hace cargo de cada detalle exactamente, cuidadosamente checa cantidades y precios, y mantiene registros y reportes precisos, es limpia al hacer correcciones y su trabajo rara vez necesita volverse a hacer.

Puntualidad: Un trabajador de oficina debe ser siempre puntual y dependiente.

El trabajador entra y sale de acuerdo con las horas marcadas; toma tiempos de descanso solo cuando es necesario. Se apega al tiempo establecido para las pausas y períodos de comida. Utiliza el tocador para refrescarse, pero no utiliza el tiempo de la compañía en comentar sobre temas fuera del trabajo; está consciente que es empleado con base al tiempo dedicado al negocio y vive de acuerdo con ello. (9)

Confiable: Este es un hábito de gran demanda hoy en día. Una persona que es de confianza realizará su trabajo hasta el final sin importar los aspectos desagra-

(9) Yvonne Lovely, "Standares de etiqueta para trabajadores de oficina" Lecturas selectas en comportamientos de oficina. National Business Education Yearbook, No. 5 1967, p. 181.

dables, y por tanto no necesita supervisión constante. -- Puede permanecer emocionalmente firme ante circunstancias alarmantes o irritantes. Una persona dependiente y de -- confianza es con la que se puede contar para llevar a cabo las tareas para su patrón. Puesto que trabajará tiempo extra si es necesario aún si ésto significa deshacer -- compromisos.

Integridad. Tanto las pequeñas tareas como las grandes requieren ser completadas. Un empleado puede desarrollar un sentido de responsabilidad hacia su puesto - que lo hará completar o terminar cualquier tarea que se - le asigne, ya sea que esté siendo supervisado o no. Una persona que es íntegra termina lo que empieza. Cada tarea es completa y exacta y tiene cuidado de todos los detalles. "Las recompensas en los negocios son reservadas para aquellos que hacen todo lo que se les pide y un poco más, para aquellos que hacen ese pequeño esfuerzo extra".

(10)

Honestidad: Para tener éxito en los negocios - se debe poseer honestidad, o sea poseer justicia de conducta y palabra. Significa trabajar un día completo por un día de paga.

(10) Allien R. Russon, Business Behavior (second edition; Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1964), pp. 229-230.

Se espera que los trabajadores sean fieles a su palabra. Cuando hacen una promesa deben cumplirla, si cometen un error, deben aceptar la responsabilidad. Nunca culparán por sus errores a personas inocentes ni aceptarán crédito o se enorgullecerán por algo que no ha hecho, sino que indicarán quién es la persona que debe recibir el crédito. (11)

Adaptabilidad: La adaptabilidad es una señal precisa de la madurez que esperamos del trabajador. Debe ser lo suficientemente flexible para enfrentarse a cualquier emergencia y hacerse cargo de cualquier situación. Una persona adaptable podrá ajustarse a los cambios de los negocios.

Apariencia personal y simpatía: Estas cualidades no solamente dan una buena impresión en las personas, sino que también tienen un efecto psicológico del individuo mismo; ya que contribuyen grandemente a tener confianza en sí mismo. (12) Para que una persona sea agradable debe estar en compañía de otros individuos y son ellos los que aceptan los estándares de vestido, limpieza, presentación, etc.

Iniciativa: Una persona que tiene iniciativa, hace que las cosas se hagan cuándo y cómo tienen que hacerse sin necesidad de que alguien lo dirija.

(11) Ibid., p. 151.

(12) R.L. Thistlenthwaite, "Formación de la personalidad en el salón de clase" Business Education Word, Vol. XXXV (December 1954), p. 19.

...La iniciativa también se demuestra al buscar tareas adicionales que hacer, cuando su trabajo ha sido terminado. Cuando toma cursos que lo preparan para una profesión. Cuando se mantiene adelante con el trabajo -- que tiene qué hacerse, aún cuando no se lo hayan asignado directamente. La iniciativa también se despliega al aprender como actuar en las emergencias, y por hacer más de lo que le digan que haga. (13)

Cuando se trata de asuntos de toma de decisiones, los ejecutivos varían sus reacciones al esperar iniciativa de sus subordinados.

...Un ejecutivo decía a su secretaria que él -- perdonaría más un error de mala interpretación que uno de omisión. El esperaba que su secretaria usara iniciativa. Otro expresó que prefería tomar todas las decisiones hasta que su secretaria conociese el sentido de su actitud -- (lo cual le podía tomar varios meses de trabajo). Usó la iniciativa solo en el menor de los casos. (14)

La iniciativa también se puede mostrar cuando un trabajador aplica nuevas ideas y técnicas a tareas familiares.

Tacto: El trabajador que tiene deseos de superarse, también debe ser poseedor de la más valiosa cualidad -- Tacto. El debe saber que no solamente el saber -- qué decir es importante, sino también cómo y dónde decirlo.

(13) Russon, op. cit., p. 150.

(14) J. Marshall Hanna, and Estella L. Popham, Effective Secretarial Practices (third edition; Cincinnati: -- South Western Publishing Company, 1956), p. 55.

Por tacto, dijo un ejecutivo: "no quiero decir el que sean agradables hacia las personas (aunque indiscutiblemente es importante). Yo quiero decir hacer la cosa correcta en el momento oportuno. Una cosa es ser amable hacia una persona (casi todo el mundo lo es) y otra satisfacerla. En otras palabras, ver que obtiene la información que necesita y que la obtiene EN TAL FORMA que deja satisfecha a la persona de la cual la obtuvo. Hace algunos días uno de nuestros clientes me llamó de larga distancia para preguntarme acerca de un embarque que no le había llegado, y por lo tanto estaba bastante enojado, yo no me encontraba en mi oficina y mi secretaria habló con él. Ella no tenía mucha información para hablar al respecto pero la consiguió rápidamente, se comunicó con él y nos ahorró el día. Poco después él me dijo que ella fue el espíritu de la diplomacia y que lo supo hacer con tal tacto que no había absolutamente nada de qué preocuparse". (15)

Una persona con tacto es capaz de manejar situaciones difíciles, moderar temperamentos, criticar injusticias de una forma diplomática y ser capaz de preservarlas ó derecibir las dentro de su propia dignidad y la de los demás.

Generosidad: Tanto en los negocios como en la vida diaria generalmente hay muchas oportunidades donde se puede mostrar generosidad.

Cuando conoce las debilidades de los otros trabajadores, y los ayuda, cuando auxilia a los nuevos empleados, cuando presta sus posesiones personales para completar el trabajo de otros, o cuando comparte su equipo de trabajo está demostrando generosidad. (16)

(15) John Robert Gregg and Albert G. Fries, Applied Secretarial Practice (fourth edition; New York: McGraw-Hill book Co. Inc. 1957), p. 16.

(16) Elizabeth Gregg MacGibben, Fitting Yourself for Business (fourth edition; Dallas: McGraw-Hill Book Company, Inc., Gregg Publishing Division, 1964), p. 273.

Si uno desea llevarse bien con la gente, un modo seguro de hacerlo es siendo generoso en todos aspectos con --tiempo, alabanzas, tacto, amabilidad, sonrisas, comprensión, apreciación, trabajo y esfuerzo.

Entusiasmo: Esta manera de ser contribuye a --compartir de una forma mejor nuestra personalidad. Una mirada interesante y optimista no solo nos permite deri--var satisfacción del trabajo y avanzar hacia adelante más rápidamente, sino también tiene el efecto contagioso de --levantar el espíritu de los que nos rodean.

A muchas personas que han tenido éxito se les ha preguntado qué es lo que en su opinión los ha conducido al éxito..... En la parte superior de la lista de tratos o actitudes yo considero que mis puntos más fuertes --han sido poner siempre una capacidad para generar entu--siasmo. Probablemente, yo haya nacido con esa cualidad, pero no hago a un lado el que pueda ser posible cultivarla. Yo he encontrado que cuando las cosas andan mal o se acerca uno al fracaso, el ser capaz de regresar al siguiente día a atacar el mismo viejo trabajo, y que todavía te guste, te interese y estés decidido a resolver los problemas que pueda traer, ayuda enormemente. (17)

Aunque la mayoría de la gente no tiene el don --de "generar entusiasmo", el tratar de desarrollar esta actitud les traerá grandes dividendos por su esfuerzo.

Eficacia: Ser eficaz se puede manifestar de un gran número de formas: Ahorrando el uso del tiempo de ---nuestros jefes, haciendo una sola vez el trabajo, desarro

(17) Russon, op. cit., p. 149.

llando una rápida rutina al realizar trabajos repetiti--
vos, etc.

Estabilidad emocional: Cuando el trabajo se --
convierte en una carga o se actúa bajo presión, o cuando
las cosas no andan marchando de acuerdo con el horario, -
el trabajador debe ser emocionalmente más estable que en
cualquier otra ocasión y mantener sus sentimientos bajo -
control. Los problemas emocionales de un individuo pue--
den venir de circunstancias que de ninguna manera se rela--
cionan con su trabajo o con aquellos con quien trabaja; -
pero cualquiera que sea la causa, el problema no debe ser
llevado al negocio. (18)

La estabilidad emocional se muestra en la habi--
lidad de hacer ajustes razonables a situaciones desagrada--
bles, en aceptar la parte que los sentimientos juegan en
el pensar y actuar, en otras palabras, en ser capaz de --
permanecer calmado en las altas y bajas de la vida.

Ambición: El trabajador necesita una poderosa
autodirección. No debe esperar que otros busquen formas
de motivarlo; la motivación debe de venir desde adentro -
basada en los que uno desea es avanzar en el trabajo. De--
be tratar de mejorar sus estándares y contribuir al éxito
del negocio, y también debe ser cuidadoso "al crear un am--

(18) Russon, op. cit., pp. 74-75.

biente agradable".

Lealtad: Lealtad es el primer requisito para una personalidad empleable. Un trabajador leal sabe que forma parte de un todo en su compañía, y trata lo más posible de hacer de su oficina un mejor lugar para todos. - Un jefe describía la lealtad con estas palabras:

...quiero sentir que mi secretaria sabe y aprecia el papel que yo desempeño en la oficina y en mi organización. Ella conoce mis debilidades pero no le permite a otros saber lo que sabe; me defiende (si es necesario) ante cualquiera que pregunta mis motivaciones o métodos de trabajo. Ella es mi mejor agente de publicidad. (19)

Otro alto ejecutivo de la compañía estuvo de acuerdo pero añadió:

....pero la lealtad también significa el creer en la compañía como un todo, la lealtad va tan lejos que incluye la actitud de una persona, su dedicación a su trabajo, dar honestamente un día de trabajo por un día de paga. Una persona que realmente es leal quiere que su compañía tenga éxito y trabaja todo el tiempo para lograr esta meta. (20)

Sociabilidad-llevarse bien con otros: Las cualidades sociales que permiten a un individuo hacer los ajustes necesarios para llevarse favorablemente con sus compañeros de trabajo forma una parte vital de la personalidad empleable. Tratos específicos como los siguientes deben ser desarrollados:

(19) Gregg, and Mc Giben, op. cit., p. 18.

(20) Ibid.

Cortesía y Respeto: Cortesía y respeto van de la mano. Si un trabajador respeta a la gente no hará nada que les ofenda.

1).- Es agradable todo el tiempo con todos aquellos con quien entra en contacto.

2).- En sus conversaciones telefónicas escucha atentamente, no interrumpe, y da información deseosa y -- agradable.

3).- Al llamar o recibir llamadas de otras personas o departamentos lo hace sin mostrar irritación.

4).- Hace que los que lo buscan se sientan bien.

5).- Aún si el que lo busca no es francamente -- bienvenido no lo trata ruda o abruptamente.

6).- Recuerda que sus compañeros de trabajo son seres humanos y los trata como le gustaría ser tratado.

7).- Nunca interrumpe a nadie que está hablando, sin excusarse a sí mismo.

8).- Dice "buenos días" y ("buenas noches") a -- sus compañeros. (21)

(21) Tonne, op. cit., p. 71.

Cooperatividad: Quizá la habilidad para cooperar o para trabajar armoniosamente con otros, puede ser considerada como la base de las relaciones humanas de una empresa. (22)

...Para ganar, un equipo requiere cooperación - de todos sus compañeros, uno ha aprendido a trabajar con gente en su casa, en su escuela y en sus asociaciones. En los negocios, toma un significado más intenso. U no como individuo, es importante a causa de, y no a pesar de, su relación con el departamento u otra unidad de la compañía. Solo mientras "jalen parejo" como un equipo es posible para un individuo, como miembro del equipo, tener éxito.

...En los negocios, se espera que uno tenga --- ideas y opiniones. Es por analizar estas ideas, discutir las y revisarlas que la mejor idea se desarrolla. Esta llega a ser entonces, la idea del equipo. Si uno ha contribuido a esta idea, ha tenido la fortuna de haber sido capaz de ayudar un poco. Pero ya sea que fuese su idea - original u otra contraria, se espera que se UNAN DE CORAZON para llevar la idea a cabo y que se recuerde que es - el nosotros y no el yo, lo que tiene éxito en los negocios. (23)

Alegría: El mundo de los negocios tiene necesidad de trabajadores que sean alegres y tengan sentido de humor. Un buen trabajador verdaderamente disfruta su trabajo y mira el trabajo de todos los días como un desafío. Evita quejarse a cerca de los pequeños problemas de la vida, porque se dá cuenta que éstos son una parte integral de su vida diaria. (24)

Y así el cuadro de "personalidad empleable" es

(22) Thistlethwaite, op. cit., p.

(23) Mclean and Paris, op. cit., p. 61.

(24) Newton and Bichols, op. cit. p. 174.

puesto ante los maestros de administración quienes están encargados en desarrollar tal comportamiento en los futuros trabajadores, solo hacemos la siguiente pregunta: -- ¿Cómo realizamos esta tarea?

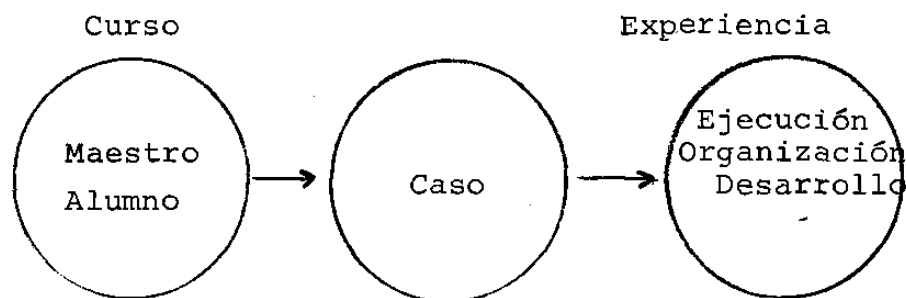
EL ESTUDIO DE CASOS EN LAS RELACIONES HUMANAS

Puesto que el desarrollo de la personalidad trata cosas "intangibles" y se forma mediante un programa basado en los deseos de los individuos de automejorarse, los estudiantes cambiarán a menudo sus actitudes si en el salón de clase se crean situaciones en donde ellos puedan ser conducidos a entender como su conducta será criticada por la gente. (25) El método de casos de aprendizaje usado efectivamente puede llevar a tal situación.

Bajo la instrucción del método de casos, el estudiante está constante y repetidamente presentándose con situaciones concretas --cada una diferente de otra. En cada situación se presenta una oportunidad a pensar responsablemente con respecto a las situaciones y circunstancias particulares. Nosotros creemos que ningún otro método se ha igualado en darle al hombre la oportunidad de enfrentarse ante situaciones en las cuales él debe hacer

(25) Herbert A. Tonne and M. Albert Freeman, Methods of Teaching Business Subjects (New York McGraw-Hill Book Company, Gregg Division, 1965), p. 82.

uso de combinaciones de hechos, medios hechos, y opiniones. (26)



Este enfoque ha sido usado extensiva y particularmente en relaciones humanas, administración y cursos de entrenamientos administrativos, donde las relaciones con la gente son el centro de estudio e interés.

Cuando los casos son estudiados con la intención tanto de aprender, como de mejorar aptitudes y relaciones con otras personas, debe de desarrollarse cierta clase de comprensión. Un elemento esencial de este entendimiento es la habilidad para pensar claramente. Cuando trabajamos con casos podemos ver esta habilidad de pensar aprendiendo a ver "la conexión o relación entre las grandes ideas generales que todo el mundo reconoce como teorías válidas, y los eventos prácticos acerca de los cuales todos nosotros hacemos decisiones diarias". (27)

Otra parte de comprensión es la capacidad para

- (26) John Desmond Glover and Ralph M. Hower, The Administrator Cases on Human Relations in Business (third edition homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1957), p. 3.
- (27) Paul Pigors and Faith Pigors, Case Method in Human Relations New York; McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), pp. 8-9.

apreciar, entender y ser capaz de levantar nuestra propia naturaleza y la de los demás, un individuo necesita apreciar las razones por las cuales la gente siente y actúa - de la manera que lo hace.

...Las cualidades del sentimiento, y los propósitos no se prestan a un conocimiento exacto. Pero por simpatía e imaginación social podemos extender los límites de nuestras mentes. Y desde luego a menor que veamos bajo los hechos de un comportamiento que pueda ser medido, pasaremos por alto mucho de lo que está sucediendo en una situación donde tenemos gente haciendo cosas juntos. Lo que suceda como experiencia a las personas determina su comportamiento más que lo que llegue a suceder. (28)

El tercer elemento que es necesario para desarrollar la clase de entendimiento que quien trabaje en casos debe alcanzar es sentido común, el cual le permite a uno juzgar aquello que es útil. El sentido común por sí solo no es eficiente; solo cuando se combinan el juicio - razonable, apreciativo y práctico, (los tres esencialmente) el entendimiento necesario para trabajar efectivamente con otras personas puede ser desarrollado. (29)

En el libro, El método de casos en la enseñanza de administración y relaciones humanas, escrito por Kenneth R. Andrews, la meta del enfoque de casos es la siguiente:

(28) Ibid.

(29) Ibid.

"El objetivo es ayudar al estudiante a desarrollar formas de pensamiento y crecimiento en la madurez -- así como alcanzar profundidad de sus puntos de vista, más que dar una "mejor respuesta" a una serie de situaciones, ninguna de las cuales volverá a ocurrir de la misma manera. Para hacer ésto el instructor tiene que llevar a cabo la actitud de que su papel es ayudar a los estudiantes a reconocer por sí mismos los diferentes elementos en las situaciones que se les presentan, más que tratarles de decir lo que él piensa que ellos deberían de pensar. Desde luego es una forma de aprender por experiencia, y el instructor inteligente se resistirá, aunque a veces estará fuertemente tentado a "poner a los estudiantes en línea" diciéndoles lo que deberían de pensar. El maestro está encargado del desarrollo de su preparación no de darles las respuestas. (30)

Cuando el método de casos está siendo utilizado por primera vez, el instructor probablemente empezará pidiéndole a sus estudiantes que localicen el problema; pero, conforme se va adquiriendo habilidad en esta técnica, irá siendo posible que los estudiantes desmenucen por sí mismos el caso. Durante la discusión, si hay preguntas dirigidas al instructor, él puede frecuentemente regresarlas diciendo "esa es una buena pregunta. ¿Qué es lo que usted piensa acerca de ello?". El profesor puede también encontrar beneficioso el resumir algunos puntos de vez en cuando, algunas veces para aclarar lo que ha sido dicho u otras para estimular pensamientos o análisis más profundos; pero bajo ninguna circunstancia permitirá que dependan de él para adquirir ideas. (31)

(30) Kenneth R. Andrews (ed.) The case Method of Teaching Human Relations and Administration (Massachusetts: Harvard University Press, 1953), p. 21.

(31) Ibid.

Generalmente, las personas que escuchan un caso tendrán la idea que los eventos que están teniendo lugar están envolviendo a otras personas, en diferentes épocas y lugares; pero conforme ellos empiecen a mirar la situación desde adentro, aprenderán algo que les será útil tanto para el presente como para el futuro.

...Por ejemplo, el estudiante es capaz de ver - que los errores que están ocurriendo dentro de los casos no son diferentes a la clase de errores que el resto de - nosotros hace aquí y ahora. (32)

.....

A esta altura, un estudiante de casos está ad--quiriendo la idea de que cada situación donde haya gente que trabaja junta puede ser referida, vivida y aprendida - como un caso. (33)

Una vez que el estudiante está convencido que - alguna de las ideas generales tan claramente aplicables - la situación de casos pueda ser aplicada a sus propios -- comportamientos y acciones de todos los días, será capaz de seguir aprendiendo sin fin a través de tal proceso.

...el estudiante puede ir progresando mientras viva con tal de que continúe viviendo las situaciones que se le presenten como si fuesen casos. Aprendiendo a ver sus propias situaciones como un caso, una persona llega a ser capaz de reconocer algunos errores antes de cometer--los... Cuando una persona se puede mirar a sí misma como si fuera participante de una situación - caso su poder de pensar libremente es aumentado. Si estuviera viviendo -- esa situación ¿qué debería el estudiante recomendarse a - sí mismo? (34)

(32) Pigros and Pigros, op. cit., p. 13.

(33) Ibid., p. 14.

(34) Ibid.

PROCEDIMIENTOS PARA RESOLVER PROBLEMAS

Para resolver problemas que surjan en cada posible clase de trabajo, Allien Russon enfatizaba la importancia del aspecto de las relaciones humanas. Su adopción de otros métodos comunmente usados consiste en cinco pasos, el primero de ellos es plantear el problema claramente. Pero aclara que a veces es la parte más difícil del procedimiento para resolver problemas; pero que hasta que no se haga, el grupo no puede proseguir a discutir las posibles líneas de acción que puedan ser tomadas. (35)

El segundo paso es recopilar, los hechos y plantearlos claramente, sin exclusiones o "colorearlos emocionalmente" después de recopilar los hechos, es también útil el arreglarlos en orden a su importancia. (36)

El tercero paso es localizar cualquier principio o regla de negocios que pueda ser aplicado a la situación.

El siguiente paso es traer tantas soluciones al problema como sea posible. Tal vez escribiendo las situaciones extremas nos sirva para aclarar el camino hacia la mejor solución. La solución debe tomar en cuenta los factores humanos envueltos así como lograr que el aprendizaje

(35) Russon, op. cit., p. 41

(36) Ibid., p. 42.

sea efectivo.

Escoger la mejor solución es el paso final. Russon sugiere algunos estándares para hacer ésto.

...Un estándar para determinar la mejor solución es éste: 1) Debe tomar en cuenta los hechos importantes. Esto es, debe resolver la situación como se encuentra, y se debe ir tan lejos como los elementos importantes lo requieran. 2) Debe concordar con el principio o principios que hemos escogido para guiarnos. (37)

Resolver problemas de comportamiento en los negocios usando los pasos descritos anteriormente puede ser exitoso si se aplica el juicio mental más que el emocional. (38)

EL USO DE CASOS EN EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

La mayor parte de los libros para estudiantes de administración o relaciones humanas contienen casos y otros tipos de material para resolver problemas que el maestro puede adaptar a las necesidades de su clase. Para complementar estos casos, Maxwell and Arensman, en su artículo "el uso de casos para enseñar tratos de personalidad y carácter", sugiere que el maestro procure usar casos de su propia cosecha. Una vez que la definición de personalidad empleable --(Lista de tratos, actitudes y --

(37) Ibid., p. 43.

(38) Ibid., p. 44.

cualidades que se refieren a ella)-- ha sido determinada, el maestro puede solicitar la ayuda de trabajadores de -- oficina hombres de negocios, e incluso estudiantes, para que le consigan material de casos.

...Cada estudiante puede ser estimulado a evaluar su propia personalidad y tratos de carácter si se le ayuda a analizar en forma realista las situaciones de negocios en los cuales estos tratos son claramente relacionados a la moral y eficiencia de los empleados. (39) (ver anexo).

Una discusión de los procedimientos y técnicas utilizadas en la enseñanza efectiva por el método de casos es presentada en el capítulo III.

(39) Gerald W. Maxwell and Ray W. Arensman, "Using Cases to Teach Personality and Character Traits," Journal of Business Education Vol XXXVI (May, 1961) p. 324.

CAPITULO III

ENSEÑANZA POR EL METODO DE CASOS

Debido a que el proceso de aprendizaje a través del enfoque de casos es algo diferente a las técnicas tradicionales ordinariamente empleadas por los maestros en el salón de clase. Es conveniente comprender los factores importantes al utilizar casos en el área de relaciones humanas. En este tipo de problemas, las respuestas no serán encontradas en la parte de atrás del libro o en la que el maestro mencione; ésto puede ser desconsolador tanto para el maestro como para el estudiante durante las primeras exposiciones del método. Los estudiantes se enfrentarán ahora con la tarea de aplicar los principios aprendidos a situaciones reales para resolver problemas. Este enfoque alienta la actitud y penetración del estudiante; porque "presiona hacia la participación". (1)

DESARROLLO DE UN "CRITERIO PARA CASOS"

En cualquier programa designado a desarrollar una personalidad empleable el maestro tendrá que encargarse de cambiar los patrones de comportamiento de sus estu-

(1) Tate, op. cit., pp. 217-218.

diantes. Cuando los estudiantes están tratando de cambiar, buscan formas de ampliar su manera de pensar, llegando a ser más receptivos y adquiriendo más flexibilidad. Una forma de lograr ésto es desarrollando en los estudiantes un criterio para casos.

... Pensando sería y responsablemente acerca de casos reales, uno puede llegar a aumentar su criterio como participante de los sucesos ocurridos. Pensando y platicando con otras personas a cerca de casos, uno puede aprender a mirar más objetivamente a apreciar más debidamente como otras gentes ven y sienten bajo un conjunto de circunstancias, y a mirar más profundamente lo que tenemos ante nosotros en cualquier situación social --no solo ahora sino también a la larga. (2)

Comprensión e interiorización de cualidades tan necesarias en el estudio de casos no es algo que pueda ser dado a una persona, solo puede ser adquirido por un trabajo constante "Pero las condiciones para aprender son aún más favorables si uno está trabajando con gente que tenga el mismo propósito". (3)

Durante la discusión de casos, las personas que tengan gran concentración pueden llegar a ver cosas que nunca hubiesen sido capaz de percibir por sí mismos. Cada individuo del grupo ve cada caso algo diferente de los demás. Lo que una persona sugiere como una buena solución puede ser considerada por otros miembros como altamente -

(2) Pigors and Pigors, op. cit., p. 10.

(3) Ibid., p. 9.

impráctica. Si cada participante hace un esfuerzo para - comprender porqué es que los otros miembros del grupo --- piensan y se mantienen como lo hacen, cada uno estará en posición de sacar más ventaja del caso de estudio.

Conforme el estudio de casos progresa, cada estudiante puede ganar más y más interiorización en su forma de pensar, conversar, y escuchar. Cuando esta situación ocurre, el individuo puede estar inclinado a trabajar más duro y a poner más de su parte para ser un miembro más productivo del grupo de trabajo; trayendo consigo una mayor participación de los otros miembros y una comprensión de sus diferencias individuales. "De ésto resultará una mayor apreciación y respeto por nuestros compañeros." (4)

COMO LLEVAR A CABO UNA DISCUSION

PRODUCTIVA.

Para tener una discusión que sea productiva y - estimulante, Pigors and Pigors consideran cinco pasos como los más importantes. Primero, la discusión debe siempre de estar centrada de tal forma que la atención completa de grupo se concentre en un aspecto particular, (puede traer una amplia discusión). (5) En las primeras etapas

(4) Ibid., p. 22.

(5) Ibid., p. 23.

de un caso los estudiantes pasan algunas veces rápidamente de un aspecto a otro. Ellos pueden eventualmente adentrarse en un tema discutirlo por varios minutos y entonces voltearlo en otra dirección haciendo poca referencia a los que sucedió primeramente. "La continuidad de ideas y su progresivo refinamiento son importantes signos del desarrollo del grupo. (6) Solo un tema debe ocupar nuestra atención a la vez, y todos los miembros deben "Hablar al mismo nivel de abstracción a un tiempo determinado" De otra forma envolverá al grupo un sentido de frustración y confusión. Algunos individuos están hablando acerca de hechos abstractos y otros miembros piensan en términos específicos. (7)

Segundo, "la discusión debe ser siempre lo suficientemente específica de tal forma que uno puede saber lo que los otros están hablando". Cuando los miembros del grupo salten a generalidades raras que no tengan significado preciso para ninguno, se está perdiendo el tiempo, buena voluntad, paciencia y el cuadro completo se obscurece. (8)

La atmósfera establecida y mantenida por el instructor en la discusión de un caso es la tercera y más im

(6) F. K. Berrien, Human Relations: Comments and Cases.
New York: Harper & Brothers, 1967 p. 534.

(7) Pigors and Pigors, op. cit.

(8) Ibid.

portante especificación. Gran parte del éxito o falla de ello depende del grado de cordialidad y comprensión que existe entre el maestro y la clase.

Claramente, si los estudiantes piensan tomar -- responsabilidad para discutir casos necesitan un clima favorable para hacerlo. Esto significa una atmósfera que les permita sostenerse libres para expresar sus ideas y hacer sus preguntas sin que el instructor reaccione en -- una forma que los rechace, culpe o discrimine otras formas de pensar o párrafos que el instructor prefiera tratar en ese momento. Esta atmósfera de libertad será creada si el instructor se decide a escuchar y tratar de entender lo que los estudiantes tengan que decir, y los aliente para que actúen en esta forma. En ocasiones el instructor probablemente tenga que pedir a los estudiantes que vuelvan a plantear o se amplien, y ciertamente lo que los estudiantes dicen, a menudo parece equivocado o absurdo; pero en cualquier circunstancia él deberá tratar de sujetar, comprender y respetar los puntos de vista que el estudiante trate de expresar. (9)

Pigors and Pigors sugiere que esta atmósfera de libertad, sin estiramientos, se construya sobre cuatro situaciones las cuales promuevan a pensar progresivamente:

- 1) "probar las ideas por su tamaño".
- 2) a causa de la experiencia.
- 3) Dialogando consigo mismo (si fuera necesario, incluso en desacuerdos).
- 4) proponer y tratar experimentos. (por ejemplo, en el caso de análisis o métodos de conferencias) si cada miembro va a hacer su contribución para dar forma a la opinión del grupo, "Cada uno debe ser capaz de sentir que todos sus comentarios son necesarios y requeridos, como parte de la formación de la opinión ge

(9) Kenneth R. Andrews (ed) The Case Method of Teaching - Human Relations and Administration (Massachusetts: Harvard University Press, 1953), p. 14.

neral" (10).

Una cuarta especificación "es que la discusión debe tratar de llegar a alguna parte al cubrir un tema o explorar un caso". (11) Si la conversación permanece centrada demasiado tiempo en un área, se puede crear el aburrimiento y las posibilidades del individuo de ampliar su visión, serán minimizadas o frustradas.

Por último, la discusión debe promover acuerdos y mutuo entendimiento entre las gentes que hablan y escuchan.

...Los miembros del grupo de estudio pueden tener considerable adelanto de aprender como trabajar juntos, desarrollando su capacidad para acoplarse mutuamente. Cualquiera que este interesado en una interacción -- productiva puede por lo menos comenzar aprendiendo a reconocer y a responder a lo que otras gentes sienten y piensan, pero sin ideas sin rendimiento que él continúa viendo como importantes (a la luz de su propia interiorización y experiencia). (12)

Cuando la discusión tiene lugar en una atmósfera favorable y los estudiantes están interesados en el tema, surgen diferentes opiniones y nos preguntaremos cuál es la forma más productiva de manejar tales diferencias. Cada miembro del grupo tendrá qué hacer su parte de ajuste mutuo, esto es, deberán responder con entendimiento a

(10) Pigors and Pigors, op. cit., pp. 23-24.

(11) Ibid.

(12) Ibid.

las ideas, experiencias, y valores que los otros individuos están presentando.

...Después de tal comienzo las contiendas pueden trabajar hacia afuera (partiendo de sus opiniones previas) y moverse hacia adelante juntos hacia una opinión que es diferente de lo que cualquiera de ellos tenía al principio. (13)

Utilizando el papel de habilidoso que tiene un líder.

La manera en la cual el instructor maneja la situación en el método de casos, es también muy importante. Aparte de asignar casos para discusión deberá estimularse como un miembro responsable del grupo, hará comentarios - tendrá sus formas de pensar y añadirá sus contribuciones posiblemente haciendo preguntas sobre los puntos de mayor importancia . El puede incluso querer una posición final de los puntos de vista que han sido presentados por los varios miembros del grupo. Y aparte tendrá algunas veces la difícil tarea de entender y evaluar cada contribución. Sin importar que también el instructor haya estudiado -- los casos o cuantas veces lo haya usado en sus clases, cada discusión presentará nuevas ideas, nuevas opiniones, y nuevas oportunidades no solo para su autoeducación sino también para ayudar a los estudiantes a aprender. (14)

(13) Ibid.

(14) Andrews, op. cit., p. 9.

Mientras los estudiantes no se hayan familiarizado con el enfoque de casos, no es aconsejable que el maestro empiece la discusión.

El puede empezar haciendo una pregunta que despierte el interés en el estudio, o puede usar la técnica de dramatizar algunas partes para la mejor realización de una obra de discusión, pero cualquiera que sea el procedimiento utilizado para iniciar la discusión, el maestro (haciendo las veces de líder) deberá estar alerta de los tipos de respuesta ya que éstos pueden promover o esconder relaciones armónicas. Pigors and Pigors al discutir los rasgos del método de caso, nos dice cómo una discusión recae y qué pasa cuando la gente dá "rienda suelta a sus impulsos de individualismo, combatibilidad o agresividad".

...Por ejemplo, cualquiera que se comporte como un individualista habla mucho y muy dogmáticamente. Se aferra a sus ideas, interrumpe y contradice a otras gentes. En ocasiones puede deliberadamente hacer a un lado a otros. En otras ocasiones él parece no darse cuenta de que otro quiere hablar. Puede tomar por un hecho de que nadie excepto él tiene algo importante que decir.

Otra actitud que interfiere con la discusión productiva es la de aferrarse a sus propias ideas u obstinarse. Esta persona únicamente ve un lado del caso que tiene en estudio y hecha un vistazo muy superficial de cualquier otra posición que no sea como la suya.

Posiblemente alguien continúa diciéndose a sí mismo, "las demás personas estarían de acuerdo conmigo si tan solo escucharan lo que tengo que decir. (15)

(15) Pigors and Pigors op. cit., pp. 26-27.

Durante una serie de discusiones, en las que -- prevalezca una atmósfera agradable, estos sentimientos y tendencias hacia el individualismo, aferración a las propias ideas, y combatibilidad pueden ser disminuídas y así germinar las tensiones entre ciertos miembros.

Otra responsabilidad que requiere un buen jui-- cio de parte del instructor es mantener la conversación - del grupo en movimiento. El puede en ocasiones reducir ó bajar la discusión reflejando y resumiendo lo que ya se - ha dicho haciendo que una persona deje de monologar, o - estimulango el impulso de continuar después que alguien - ha sido detenido por quizá algún comentario insultante. -

(16)

De lo anterior podemos ver que el instructor de be de ser un oyente muy habilidoso --quizá ésta es la habilidad central sobre la cual se sostendrán todas las demás habilidades en la discusión. Para ser capaz de refle jar y resumir, "el certificar áreas de acuerdo, o afilar diferencias, obviamente depende de escuchar atentamente, y de hacer un esfuerzo para entender". (17)

LIMITACIONES EN LA DISCUSION DE CASOS

En todo tipo de discusiones hay tantas limita--

(16) Ibid.

(17) Berrien, op. cit., p. 532.

ciones como posibioidades. Llega a ser difícil para una persona conceder su atención a diferentes clases de (actividad mental) pensamientos. "Mucha gente encuentra dis--trayente tener qué escuchar a los demás, interpretar lo - que dicen y expresarlo". Una discusión de grupo tiene limitación de tiempo. Si el caso es largo, no habrá tiempo durante el cual el grupo pueda trabajar junto en la adquisición y asimilación del material que el caso provea. Las diferencias individuales pueden también crear dificulta--des en la discusión de casos. Una persona que es mentalmente lenta no será capaz de mantenerse al mismo ritmo -- que una persona que piense aprisa. Un introvertido puede encontrar difícil el expresar sus pensamientos en públi--co; puede también tener miedo de estar en desacuerdo con los otros miembros, o puede sentir que su contribución no vale la pena o no será aceptada por los otros miembros. Sin embargo, estas limitaciones no son tan serias como se ven a primera vista porque el objetivo de estudiar los -- casos no es platicar acerca de ellos durante el poco tiempo que el grupo pueda estar junto, sino aplicar las cosas aprendidas en sus relaciones diarias con la gente. (18)

Análisis del material de casos.

En la enseñanza a través de casos, uno de los -

(18) Pigors and Pigors, op. cit., p. 29.

puntos básicos es hacer un cuidadoso análisis paso a paso de los hechos, como una introducción a la discusión. Los estudiantes se ven obligados algunas veces a leer los casos tan rápidamente que vienen a la sesión preparados a platicar y contribuir de un modo tan general y abstracto que le proporcionan muy poco valor a la discusión. Para el instructor demasiado rígido lo que tales estudiantes - tengan qué decir hará decaer cualquier discusión más profunda y se hará responsabilidad del instructor "tener los detalles bien fijos en su mente y hacer preguntas las cuales nos regresen a los datos del caso." Otro remedio que el instructor puede emplear en esta situación sería comprobar lo que los otros miembros piensan acerca de la -- "exactitud, completitud y relevancia en cuanto a los estudiantes se refiera." (19)

Se aconseja un detallado análisis de los casos al comienzo del estudio con el objeto de enseñar a los estudiantes a valorar las situaciones específicas.

...Gran parte del valor de la discusión se perderá a menos que los estudiantes se formen el hábito de dirigir sus comentarios a la situación específica ante ellos, teniendo qué formular sus proposiciones bajo la luz de un conjunto particular de hechos objetivos e intereses en conflicto, los cuales se encuentran entre esos hechos. (20)

Andrews va más lejos sugiriendo un enfoque en el cual el instructor haga que los estudiantes se profundicen

(19) Andrews, op. cit., p. 15

(20) Ibid.

en el estudio de casos:

Un enfoque útil es el clasificar (con el objeto de sacar hechos si la secuencia llega a ser significativa) las actividades que son descritas en una situación dada, después las relaciones entre las personas que tomen parte, y por último los sentimientos y creencias que son revelados por comentarios o comportamientos en conexión con las actividades y relaciones. Uno está entonces en una mejor posición de determinar concretamente el impacto de cambio sobre estos aspectos de las situaciones, como una base para evaluar las posibles consecuencias y la necesidad de acción de alguna clase. (21)

En el análisis de un caso tanto al leerlo como al discutirlo, el maestro querrá estar consciente de los desacuerdos que ocurran al discutir entre los hechos objetivos y la evaluación personal de esos hechos, éste es un desacuerdo común y no fácilmente evitado. Los maestros pueden hacer ver a sus estudiantes que hay muchos modos de ver los hechos de un caso y que cada uno de ellos puede ser válido para su propósito particular. Debido a las diferencias, no habrá dos estudiantes que miren las cosas o evalúen las acciones del mismo modo. Cada miembro buscará tratar con el caso como mejor le parezca.

Un estudiante se identifica a sí mismo con un carácter en el caso: otro proyecta sus propios proyectos y actitudes dentro de la situación, un tercero trata con estereotipos más que con la gente descrita; todavía otro responde más a sus sentimientos hacia el instructor que a la situación del caso; otro dice lo que piensa que el instructor quiere escuchar, o lo que la mayoría de la clase aprobaría, más que avanzar en sus propios pensamientos. -

(21) Ibid., pp. 15-16.

Algunos hablan principalmente en términos de reacción a los puntos de vista de los otros estudiantes más que al material del caso; algunos se rinden ante lo que parecen ser hechos irrelevantes; y otros repiten ideas que ya han sido previamente discutidas como si fueran contribuciones recientes. (22)

COMO HACER FRENTE ANTE LAS DIFICULTADES QUE SURJAN

Hacerle frente a las dificultades no es tarea fácil para el instructor; pero si el trata constantemente de ayudar al análisis de los estudiantes y trata puntos que ellos mismos traigan a discusión y alienten la libre discusión de complejos, e incluso molestos detalles, tanto los miembros individuales del grupo, como éste como un todo, empezarán a mostrar signos de progreso. Los maestros pueden estar tentados a acortar la discusión al regañar agudamente a los estudiantes que no están prestando atención, hablando mucho, o no pensando sistemáticamente; a tachar las preguntas embarazosas como no funcionables; e incluso a decidir por los estudiantes las respuestas correctas e incorrectas. En vez de ayudar a la situación estas acciones solo impedirán el proceso de aprendizaje.

(23)

En la enseñanza del método de casos, el instructor posiblemente no pueda anticipar lo que va a suceder

(22) Ibid. p. 17.

(23) Ibid.

durante la discusión, y obviamente no será capaz de im---
 plantar sus ideas o modos de conducir a los estudiantes -
 alrededor de lo "que él o alguna otra persona considera -
 los aspectos importantes del caso". Si él establece una
 guía para la discusión, está tomando de los estudiantes -
 su capacidad de pensar independientemente de hacer conclu-
 siones y discusiones, y de asumir responsabilidad por es-
 tas acciones. El instructor, no debe menospreciar las --
 preguntas e ideas traídas por los estudiantes. Lo que --
 concretamente puede hacer es venir a la discusión, no pen-
 sando que ha estudiado todas las posibilidades del caso,
 sino con una "mente abierta" preparado y aún esperando oír
 nuevas ideas. (24) Muchas veces algún estudiante dará -
 una nueva interpretación a algún aspecto del material del
 caso o recogerá algún detalle que se le haya pasado al ins-
 tructor; de tal modo el caso tomará un "nuevo giro" (25)

COMO LOGRAR UNA PARTICIPACION BIEN DISTRIBUIDA.

Si la discusión del caso va a ser un asunto ge-
 nuino del grupo, deberá envolver a tantos miembros como -
 sea posible. En una discusión viva, en la que cada estu-
 diante está participando de un modo u otro puede haber --
 lugar a un gran aprendizaje y la sección puede llegar a -

(24) Ibid., p. 18.

(25) Glover and Hower, op. cit., p. 8.

ser de gran utilidad. Se han hecho presunciones de que la situación ideal es aquella en la que "todas las personas presentes hacen el mismo número de contribuciones, y que la discusión menos deseable es aquella en la cual dos miembros de grupo monopolizan la discusión". (26) Relacionada a esta situación está la presunción de que mientras más personas participen, se aprenderá más. La cantidad de la participación no es necesariamente una señal de que se está aprendiendo; sino que de otro modo, lo que sí es probablemente cierto es que mientras que los miembros del grupo no tomen una parte activa, no aprenderán lo suficiente.

La participación provee, de acuerdo con este punto de vista una clase de escenario sobre el cual se lleva a cabo el aprendizaje. pero, así como un escenario de la mejor construcción no garantiza una buena representación, así la cantidad de participación no necesariamente produce aprendizaje. Se necesita algo más. (27)

Uno de los rasgos interesantes que tiene lugar en una discusión de grupo son los patrones particulares de las relaciones que se desarrollan. Este resultado puede ser esperado debido a la individualidad, diferentes características de personalidad, y antecedentes que cada persona trae al grupo. Algunos estudiantes son agresivos y -- tienden a hacer presión en sus contribuciones, y quizá a "apantallar" a los otros miembros. Otros son agresivos -

(26) Berrien, op. cit., p. 533.

(27) Ibid., p. 534.

también; pero de un modo diplomático, y sus comentarios - son bien recibidos. Otros estudiantes hacen sus contribuciones en un tiempo extendido, y ésto puede ser llevado a caer en visiones opuestas. Hay también los casos extre-- mos; el estudiante parlanchín que tiende a monopolizar la discusión, y en el otro extremo el que no tiene nada qué decir.

Una clase de misterio rodea al tipo silencioso, - puesto que no expone sus puntos de vista, los otros miembros de la clase no saben qué es lo que él está pensando, cómo está respondiendo a la discusión, o si está o no --- aprendiendo algo. Los estudiantes pueden tacharlo de --- "hostil" pero hay varias formas de entender el comporta-- miento de algunos de los estudiantes silencioso. Algunas veces un estudiante puede ser silencioso porque es lento en su pensar y un individuo retraído que sigue la discu-- sión profundamente (pensándola mucho); él puede incluso - querer contribuir, pero encuentra más confortable dejar a los otros cargar con la responsabilidad. Quizá le falta confianza en sí mismo y no desee exponer sus propias ideas en público. Algunas veces su lentitud en pensar lo pue-- den abstener de participar en la discusión cuando tiene - un punto relevante qué contribuir.

Cuando hay un estudiante con una actitud altane-- ra, mira la discusión como un desperdicio del tiempo e inin

dica que los comentarios de sus compañeros no tienen nada que añadir a su comprensión. Este tipo está seguro de -- sus propias interpretaciones de un caso y frecuentemente llega rápidamente a una conclusión con respecto al problema, pero resiste cualquier conclusión alternativa. Puede haber otros estudiantes que no tengan facilidad de palabra y por consiguiente no hablarán mucho; sin embargo pueden estar aprendiendo bastante durante la discusión. Para ayudar a estos estudiantes que no participan, el instructor y otros miembros del grupo pueden encontrar formas de interrogarlos; pueden preguntar sus opiniones con respecto a un asunto o haciéndoles sentir que cualquier cosa que ellos contribuyan será de utilidad para el grupo. (28)

En el otro extremo el estudiante parlanchín que a veces es difícil evitar que hable, a pesar del hecho de -- que sus comentarios son pobremente organizados y quizá -- irrelevantes. Puede cambiar de una opinión a otra de una forma confusa y sin sentido. Frecuentemente la clase permanecerá inactiva y habrá comentarios hostiles que "harán que el bla, bla, bla, del parlanchín cese" después de --- unas cuantas secciones. Por otra parte puede haber el estudiante parlanchín que repetidamente hace contribuciones constructivas. El usualmente no será sujeto de presiones

(28) Ibid., pp. 551-555.

de grupo. "El principal peligro en este caso es que su liderazgo sea aceptado por el resto de la clase a tal grado que le carguen toda la responsabilidad" (29) En cualquier discusión de caso todos --incluyendo al instructor-- deben procurar mantener la responsabilidad bien distribuída.

Uno puede ver las discusiones anteriores, de la enseñanza por el método de casos, que tal técnica efectiva puede proporcionar excelentes oportunidades y situaciones para el entrenamiento en el desarrollo de la personalidad. Una vez que los estudiantes han encontrado el primer requisito para el mejoramiento de la personalidad --"querer mejorar"-- ellos pueden avanzar hacia otro requisito fundamental necesario para alcanzar esta meta; mejorar su comprensión con respecto al comportamiento de --otras personas. En la discusión de casos que son estructurados alrededor de varias actitudes y tratos sociales que conducen a la formación de una personalidad empleable, el estudiante puede, por su autoproyección dentro de las situaciones problema-resolución y experimentando los aspectos del comportamiento tanto deseable como indeseable de la gente (en los casos), ser motivado o hacer algo acerca de su propia personalidad.

(29) Ibid., p. 554.

El Capítulo IV presenta casos con sugerencias que los maestros pueden utilizar provechosamente para desarrollar personalidades empleables.

CAPITULO IV

CASOS CON METODOS Y SUGERENCIAS PARA ENSEÑAR

Los casos preparados por el maestro, apoyándose - de hombres de negocios, trabajadores de oficina, y otros maestros, pueden hacer posible algunas de las más interesantes y estimulantes situaciones realísticas para enseñar una personalidad empleable. Los maestros pueden seleccionar de su propio campo de experiencias una situación que pueda ser desarrollada en un buen caso. Los hombres de negocios están dispuestos a describir los acontecimientos actuales de los cuales pueda obtenerse material excelente para escribir casos que implican deficiencias de personalidad. Sin duda, trabajadores pueden desarrollar algunas situaciones prácticas de los incidentes y otras escenas perturbantes que ellos hayan encontrado en sus propias actividades.

CASOS LIMITADOS PARA LA ESPECIFICACION DE LA PERSONALIDAD.

Como el objetivo de los casos estudiados de esta manera va encaminado a mejorar la propia personalidad del estudiante y su habilidad para congeniar con los demás, - cada caso debe implicar una acción, actitud o caracterís-

tica personal que forma una parte de la personalidad empleable. Como el caso desarrolla, el estudiante debe percibir que él también puede caer en las mismas debilidades, errores, actitudes negativas y comportamientos exhibidos por los individuos en el caso; y, del mismo modo que las sugerencias de la discusión y procedimientos son señalados para corregir o mejorar el comportamiento de la gente en la situación del caso, también el estudiante debe aplicar las acciones para corregir o mejorar su comportamiento.

Motivando a los estudiantes a mejorar.

Antes de que estos casos sean parcticados en las discusiones del salón de clase, es importante para el estudiante estar convencido de que para mejorar personalmente, ellos deben de "querer cambiar".

Deberán estar dispuestos a reorganizar sus conocimientos, aprender a apreciar sus cualidades al mismo tiempo que van avanzando hacia el lado opuesto y en sus puntos débiles y sus responsabilidades. Como nunca pueden tener dos personas personalidades idénticas, cada individuo deberá descubrir sus propias debilidades y sus causas fundamentales para determinar el curso de acción a seguir

(1) Allien R. Russon, Business Behavior (second edition; Cincinnati: South-Western Publishing Company, 1964), p. 5.

en su programa de mejoramiento.

Una de las fuerzas motivantes más fuertes que llevan al individuo a su propio mejoramiento es el deseo de ser socialmente aprobado y aceptado. Este poderoso empuje ayudará a una persona a enfrentarse o restringirse de hacer algo que pueda ser desaprobado por otros, o de perturbar en cualquier aspecto sus relaciones placenteras -- con ellos.

Tomando el lado positivo del panorama.

Para facilitar la tarea del mejoramiento de la -- personalidad, debemos de tener cuidado en evitar la actitud negativa y acentuar el panorama positivo. Puede obtenerse poco progreso cuando una persona se aproxima al pesimismo; fácilmente se desalentará y tomará el lado de de -- rrota diciendo "Qué caso tiene?". No puedo cambiar de -- ninguna manera". Pero mucho puede aprovecharse cuando la gente se concentra en los aspectos positivos, entendiendo que cada proceder o cualidad indeseable puede ser reempla -- zada con una que puede ayudarle a desarrollar una persona -- lidad efectiva y deseable. Sin embargo, mejorar nuestra propia personalidad requiere tiempo y esfuerzo perseveran -- te; pero el trabajo o esfuerzo será más fácil y más mere -- cido cuando los resultados favorables empiezan a mostrar -- se en el comportamiento de una persona y en sus relacio -- nes más agradables con los demás.

Aclarando primero el comportamiento para
desarrollar la personalidad empleable.

Como un prelude a los estudios del caso en esta área, el maestro deseará definir claramente y discutir -- con sus alumnos los componentes varios que forman la "personalidad empleable". Dicha discusión puede incapacitar al estudiante a reorganizar, procesar y comentar los hábitos de trabajo, actitudes o actitudes sociales que faltaban en el comportamiento de la "gente" mencionada en los casos; y permitirles hablar inteligentemente sobre las medidas preventivas que pueden ser tomadas para prevenir el comportamiento negativo en el futuro.

Para el estudio de casos preparados para el desarrollo y mejoramiento de la personalidad, es sugerido que se le dé a cada estudiante una copia del caso a discutirse. El puede refrescar su memoria en factores y puntos en la situación o aclarar una idea conforme se vaya necesitando. Algunas veces es desperdiciado mucho tiempo, hay impaciencia y se desarrolla el mal entendimiento cuando el material no está listo.

DESARROLLO Y DISCUSION DE UN CASO

El siguiente caso será usado para ilustrar como el método del caso puede ser presentado efectivamente en el programa del desarrollo de la personalidad.

CASO 1 "EL ERROR DE ESTHELA"

Como Supervisor de Departamento de una gran compañía, Julián Torres era responsable de preparar las especificaciones de ingeniería para los clientes de la compañía. Al poco rato de haber llegado al trabajo un viernes por la mañana, Julián recibe una llamada de larga distancia de Carlos Pérez, uno de los clientes importantes de la compañía. El Sr. Torres pudo percibir rápidamente que el Sr. Pérez estaba considerablemente alterado y que tenía qué soportar lo que iba a suceder.

Sr. Torres: Pero Sr. Pérez, estoy seguro, mi departamento le envió por correo esas especificaciones a usted esta semana. En efecto, Jorge, mi Supervisor de grupo, me dijo en el almuerzo el lunes que él las tendría listas para enviárselas por correo esa tarde.

Sr. Pérez: Bien, puede usted decir lo que quiera, pero no las recibí, y esto está deteniendo un gran trabajo contratado que implica mucha gente. Usted nos causará perder mucho dinero, y yo, solamente siento que tendré qué demandar a su compañía.

Sr. Torres: No puedo comprender qué pasó, pero mandaré un juego duplicado a usted inmediatamente. Pondremos en el próximo avión a una persona, y usted los tendrá esta misma tarde.

Terminando la llamada, el Sr. Torres aseguró al irritable cliente que él checaría cuidadosamente el asunto para ver cuál fué el mal.

Después de colgar, Julián nerviosamente llamó a

Jorge, su supervisor de grupo, y le relató lo que acababa de suceder en esa conversación telefónica.

Jorge: Pero esas especificaciones fueron enviadas por correo al Sr. Pérez en la tarde del lunes; Yo estuve al tanto de ese trabajo y no quedé conforme hasta que mandé a mi secretaria, Esthela, a la oficina de correos a que las enviara. Eso fue inmediatamente después de que firmé la carta que las acompañaba.

Julián: Pues, todo lo que puedo decir es que no las recibí y creeme, estaba bastante furioso. Por lo cual le dije que enviaríamos a una persona en el próximo avión., con un juego duplicado de esas especificaciones y que estarían en su poder esa misma tarde. Debemos de darnos prisa ahora mismo y checaremos ese error después de que esté solucionado.

Ambos Julián y Jorge se sintieron aliviados des pues de que la persona abordó el avión con otro juego de especificaciones rumbo al Sr. Péres, y procedieron a investigar el porqué el primer juego no le había llegado.

Revisando la copia en carbón en el archivo, encontraron que la carta había salido con la dirección corrrecta, por lo que pensaron que se había perdido en el correo.

Pero unos días después, la carta original junto con las especificaciones, regresaron "sin entregarse". Aún cuando la carta estaba libre de error, Esthela había escrito la dirección en el sobre a "Sabinas, Hidalgo" en lugar de "Sabinas, Coah". Esthela había cometido errores

similares a éste, otras veces; por lo que Julián le pidió a Jorge que hablara con su secretaria y tratara de influirle la necesidad de hacer los trabajos más cuidadosamente, Jorge le dijo que lo haría.

Algo enojado, Jorge fué hacia el escritorio de Esthela antes del almuerzo ese día y le mostró el sobre "devuelto".

Jorge: El Sr. Pérez estaba sumamente molesto cuando habló sobre no haber recibido esas especificaciones y sobre todo amenazando con demandar a la compañía. Debe tener más cuidado, Esthela. Mire el lío que me causó este error, también le costó a la compañía dinero. Como secretaria aquí, usted tiene un importante trabajo y no puede permitirse poner en mal a la compañía.

Esthela: Pero no hice eso deliberadamente. Cualquiera puede cometer un error como ese.

Jorge procedió diciendo a Esthela que probablemente no cometió el error intencionalmente, pero fue lo mismo, que creó muchos problemas y - - - - -

Jorge: Usted debió saber que esas especificaciones --- eran un caso especial.

Esthela: Usted no me dijo la importancia de ese trabajo. Todo lo que sabía era de que usted deseaba que apresurara la carta y que la llevase a la oficina de correos. Con toda esa apresuración quién no podía haber cometido un error.

Jorge: Seguramente usted no está tomando la actitud debida. Nosotros no esperamos que alguien sea perfecto, pero por lo menos podría admitir su error y tratar de mejorar por usted misma el futuro.

Esthela: Bien que más puedo hacer? Trato de ser cuidado

sa. Estoy segura de que esta compañía no se -- terminará por ese único error. Y el Sr. Pérez recibió las especificaciones, o no?

Jorge: Usted seguramente no ve las drásticas consecuencias de este error, ¡Señorita!

Esthela: Mi record de errores no es peor que el de las - mejores personas de aquí. No hace usted erro-- res, Sr. Fernández? Es más si usted sabía que - el trabajo es tan importante para la compañía, por qué no checó la dirección antes de enviarme a la oficina de correos?

Jorge: Por piedad, Esthela, debe el supervisor checar cada cosa que hace su secretaria? Ese es su -- trabajo?.

Con ese comentario el Sr. Fernández le arrebató los papeles y regresó a su escritorio, completamente frus-- trado y enojado.

Preguntas que pueden ser consideradas como orientación:

- 1.- Qué se puede hacer para que Esthela desarrolle un mayor sentido de responsabilidad hacia su -- trabajo?
- 2.- El Sr. Torres le pidió a su supervisor de grupo hablara con su secretaria y tratara de infundirle la necesidad de hacer los trabajos más cuida-- dosamente. Cree usted que Jorge realmente ad-- quirió su propósito? Discusión.
- 3.- Por qué cree usted que Esthela mantuvo tal acti-- tud de resentimiento en toda la conversación -- con su jefe?
- 4.- Puede dar usted sugerencias de cómo Jorge pudo haber manejado la plática con su secretaria pa-- ra una mejor ventaja?
- 5.- Cómo podría Esthela haber comprendido las se--- rias consecuencias de ese error?

- 6.- Pudieron las circunstancias de "apresuramiento" y presión sobre el cual este trabajo fue hecho, justificar el error cometido por Esthela?
- 7.- Qué piensa usted sobre la declaración de Esthela, "Usted no me informó nada sobre la importancia del trabajo?"

Es prácticamente imposible llevar a cabo medidas exactas y procedimientos específicos para discutir un caso. Ningún grupo es igual y los individuos que forman esos grupos al igual varían en sus opiniones, evaluaciones, conclusiones y soluciones. Sin embargo, algunas sugerencias pueden ser útiles a un caso para desarrollar -- las personalidades empleables; y es con ésto en mente que la siguiente discusión del caso 1 "El error de Esthela", serán dados.

Si el método del caso es usado para las primeras pocas veces, el maestro puede comenzar por resumir los -- principales puntos en la situación problema-resolución. - Tan pronto como los estudiantes se acostumbren a esta técnica, uno de los miembros del grupo puede ser escogido para dar un resumen. El instructor del grupo puede dirigir directamente la discusión haciendo la primera pregunta al final del caso: Qué se puede hacer para que Esthela desarrolle un mayor sentido de responsabilidad hacia su trabajo?

En su experiencia de trabajo, Esthela había ya

cometido unos errores de una naturaleza similar, y algo - debe de hacerse para prevenir la repetición de algún error futuro. Algunos estudiantes podrían aclarar, "porqué no tomar algunas medidas para corregir estos errores al principio?" Al momento que los miembros del grupo empiecen - a responder y comentar, podrían enfocar su atención en el modo en que Jorge manejó su plática con su secretaria.

Pudo él, en su conversación, hacer ver a Esthela la necesidad de precisión y cuidado de su trabajo? -- (pregunta 2) Jorge tuvo una muy buena oportunidad para desarrollar el deseado sentido de responsabilidad de parte de Esthela hacia su trabajo, pero su conversación hostil desde el principio causó en Esthela encenderse con la --- misma actitud. La discusión aquí podría dirigirse hacia - contestar la pregunta 3.

Algo de tiempo se podría tomar para que el grupo discutiera los modos en que Jorge podría haber manejado la conversación para mejor ventaja. (Pregunta 4) Trate de que los miembros vean que el propósito para que el Sr. Pérez dijera a su supervisor que hablara con su secretaria era diferente a la intención que Jorge tomó. En las respuestas, trate de que los miembros perciban de que Jorge realmente lo que quería era reprimirla y de obtener -- una disculpa, mientras el Sr. Pérez quería ver un mejoramiento en el desempeño de la secretaria.

¿Hubiera tomado Esthela una actitud diferente si Jorge le hubiera demostrado lo que significaba ese error a las personas en lugar de lo que significaba para la compañía? ¿Cuál hubiera sido la reacción de Esthela si Jorge hubiese señalado las consecuencias de las relaciones-humanas de ese error? Obtenga que ellos vean por qué estas reacciones pudieron diferir. Si el grupo no obtiene los modos específicos de como las personas son afectadas cuando contestan. (Pregunta 5) Cómo podría hacerse para que Esthela reconociera las serias consecuencias de este --- error? Le mostraron a ella las inconveniencias que este error causó a uno de los más importantes clientes de la - compañía? El trabajo que tenía que hacer? Las personas - que tendría que defraudar? Cómo el cliente sufría una pérdida de dinero y amenazó en demandar por el retraso? También se llevó tiempo extra, trabajo y dinero de parte de la compañía para hacer otro juego de especificaciones y - para permitir que una persona las entregara por avión.

En la discusión de la pregunta 6. Puede la --- apresuración de las circunstancias y presión sobre el cual este trabajo fue hecho justificar el hecho del error de - Esthela? Puede ser bueno que se enfatize que un trabajadoror de oficina es responsable de su propia conducta u obligaciones. Se espera de él que sea dependiente, activo y cuidadoso con su tarea, no importa qué tan apresurado o - qué molestas sean las circunstancias. Una persona responde

sable hasta puede solicitar ayuda de otros empleados para corregir su trabajo en una situación apresurada. No importa qué tan pequeño o insignificante sea el trabajo, merece la consideración cuidadosa del trabajador y su atención.

Esthela pudo no haber estado suficientemente -- consciente de la importancia de su trabajo, y tiene un -- punto bueno allí. Pero si alguien está realmente interesado en su trabajo y alerta a las necesidades de la compañía, podrá fácilmente reconocer la gran importancia del -- trabajo que le es confiado. Estos comentarios, junto con los demás miembros del grupo, pueden contestar la pregunta 7 - Qué piensa de la afirmación de Esthela "usted no me dijo nada sobre la importancia de ese trabajo?".

Con la discusión anterior y las contestaciones adicionales, sugerencias, y evaluaciones que saldrán al -- hablar sobre los varios aspectos del caso, el maestro puede encargar al grupo que escriba los procedimientos generales para desarrollar una mayor dependencia, acción y -- sentido de responsabilidad. Ellos pueden considerar también los varios aspectos de las "relaciones humanas", que se muestran cuando un empleado es corregido por un error.

En adición a los puntos que cualquier grupo particular puede llegar, los siguientes procedimientos pueden ser resaltados en el Caso I - "El error de Esthela":

- 1.- La manera, tono y actitud tomadas por la persona al ser reprendida" Un Empleado puede actuar favorablemente sobre una guía constructiva y po sitiva, especialmente cuando le pueden hacer -- ver las consecuencias desfavorables que su error tuvo en las demás personas. Quizás el supervi-- sor o persona que le corrigió pudo haber empe-- zado a decir: "Yo entiendo que este trabajo fue demasiado apresurado, y este error lo podría haber hecho cualquiera, especialmente cuando se -- tienen dos o más ciudades con nombres idénticos pero localizados en distintos estados; pero po-- día usted evitar ésto checando cuidadosamente -- cualquier dirección para corregir".
- 2.- Usando las oportunidades diarias para dar a co-- nocer a los empleados que la ejecución de su -- trabajo ayuda a otras personas, puede ser gran-- demente motivante. Quizás a un empleado se le pueda elogiar por un buen trabajo y decir lo -- que éste trabajo significa para las personas -- interesadas. Casi todas las personas tratan de repetir las acciones que han impresionado favo-- rablemente a otros.
- 3.- Si a Esthela se le hubiera corregido bien por -- su primer error, ella pudo haber evitado los -- otros. Puede aclararse también que tratando de que un empleado diga lo que piensa y porqué co-- metió el error, haga que el mismo tome concien-- cia y no lo vuelva a repetir. Algunas veces los errores pueden provenir por causas emocionales o por problemas fuera del trabajo.

Si estos casos son utilizados en la escuela, el maestro puede preguntar al estudiante cómo puede ser desa rrolado el sentido de responsabilidad y de acción en el -- trabajo escolar y sus actividades diarias. Y, por supues to si el maestro está dispuesto a asumir la parte de res-- ponsabilidad que le corresponde en el desarrollo de la per sonalidad, fijará altas metas y dará a los estudiantes de seos prácticos de poner a trabajar estas cualidades. Tal

como en el caso se enfatizaba la importancia de poseer -- ciertas cualidades, de la misma manera el maestro deberá pedir actuaciones similares en la vida de la escuela. El recordar diariamente a los alumnos sobre corregir cuidadosamente su trabajo, hacerlo limpiamente, guardar la compostura debida en clase, tener las tareas a tiempo; son algunas formas de pedir el sentido de responsabilidad y acción tan esenciales en el trabajo. Estas actividades harán que el estudiante se dé cuenta de que tales cualidades no solamente se poseen sino que se forman de la misma manera que el entendimiento de las personas a medida que crecen, y que de la manera como se les enseña a usarlas y cómo aprendan a aplicarlas les darán mayores o menores resultados al ponerlas en la práctica. Es mejor para el estudiante descubrir sus debilidades y tener oportunidad de corregirlas ó mejorarlas por medio de un entrenamiento antes de su primer empleo; que enfrentarse sólo a estas deficiencias a lo largo de su trabajo.

Terminando la discusión de los casos, pueden -- hacerse comentarios prácticos y aplicaciones que no solamente serán ventajosas para el aprovechamiento del estudiante, sino que además podrán ofrecer oportunidades para que el maestro siga adelante y evalúe el progreso que se está teniendo. Cabe aclarar que para tratar de desarrollar personalidades empleables es necesario una continua práctica; ésto no puede ser estudiado como una unidad y --

abandonarse después por el resto del tiempo. Además, para proveer de experiencia en una variedad de situaciones; sería beneficioso hacer a los estudiantes discutir dos o más veces casos que traten sobre un mismo tema en particular, antes de pasar a otra cualidad que forme parte de la personalidad empleable.

CASOS EJEMPLO PARA USAR EN EL PROGRAMA DE PERSONALIDAD.

Los siguientes ejemplos han sido obtenidos de situaciones comentadas por hombres de negocios, secretarías y maestros. Al final del ejemplo, hay preguntas sugeridas que pueden ser usadas para dar principio a una discusión, y cada maestro ó líder de grupo podrá construir sus propias preguntas.

CASO 2 - FALTA DE TACTO DE ROGELIO.

ROGELIO estaba en el cuarto año de la carrera de Administración de Empresas, faltándole solamente un año para terminar su carrera profesional. Tenía bastante entusiasmo de poder conseguir un trabajo en una gran compañía de la localidad para hacer sus prácticas profesionales en los meses de Julio y Agosto. El no encontraba difícil conseguir ese empleo, porque los miembros de dicha compañía se encontraban con demasiado trabajo por esas fe

chas, y estaban necesitando ayuda. Se quedaban cuatro -- horas diarias después del tiempo normal en junta con una discusión bastante cerrada de un experimento el cual significaría una ganancia extra de \$500,000 para la firma, - si todo saliese bien. El experimento estaba abierto también para otras dos firmas; iba a comenzar a principios - de julio, y el primero en obtener el producto con un éxito total sería el que recibiera el dinero de la compañía que convocaba al concurso. Sin embargo el tiempo era factor esencial.

Dicho proyecto requería de una planeación y organización efectivas por lo que contaban con dos ingenieros en sistemas y un licenciado en administración pero re querían los servicios de otro licenciado o un ayudante pa ra que se encargara de coordinar y tener al tanto la in formación para dicho proyecto.

El Sr. Lozano, Jefe del Proyecto, anticipando - la cantidad de trabajo que tendría que ser hecho durante ese período ordenó contratar al practicante. Así fué como Rogelio vino a ocupar el puesto de coordinador durante los meses de práctica. Habiéndosele dicho de los deberes propios de coordinador, el Sr. Lozano pensó que era inne cesario tener que explicarle la importancia de dicho tra bajo.

Durante el primer mes, se desempeñó perfectamen

te en su puesto; y lo hizo tan bien que el Sr. Lozano lo felicitó por el trabajo que estaba haciendo. Al principio del segundo mes todo indicaba que las cosas seguirían mejor, cuando Rogelio observó que sus compañeros de trabajo estaban sumamente contentos con el éxito de sus investigaciones y la oficina estaba rodeada con un aire de satisfacción. Uno de los investigadores permitió que Rogelio leyera los resultados del trabajo que había estado realizando. En ese momento Rogelio se sentía miembro activo e integrado en la compañía y compartía los sentimientos de alegría.

De pronto el teléfono sonó, estando Rogelio cerca de él contestó, su voz sonaba con el orgullo y felicidad que sentía dentro de él "por qué tan feliz"? preguntó el que llamaba. ¡"Es que el experimento en que tanto se ha estado trabajando ha sido un éxito, y el nuevo producto está casi listo!" "Oh, qué maravilloso" respondió la voz; sin terminar siquiera esto, la conversación fue terminada repentinamente, y Rogelio no pensó ni por un segundo quién era el que llamaba ya que ni siquiera dió su nombre, ni el motivo de su llamada.

El siguiente día, como a media mañana Rogelio notó un cambio en la atmósfera de la oficina. Las voces eran apagadas y el Sr. Lozano no cesaba de decir "no alcanzo a comprenderlo solo anoche el presidente de la compañía me aseguró que nadie estaba tan cerca de completar-

lo; nosotros estábamos completamente encaimados a ser los primeros en presentar el material". El Sr. Lozano había recibido una llamada hacía unos diez minutos de la -- asociación diciéndole que parara la investigación porque otra compañía había tenido éxito total y había entregado el producto hacía media hora.

El resto de la mañana el Sr. Lozano se la pasó preguntando a todos los miembros que tenían inferencia en el proyecto, si habían mencionado algo a algún extraño en los días anteriores. Nadie había mencionado ninguna palabra. El Sr. Lozano preguntó a Rogelio: alguien le preguntó algo sobre el experimento? no vió a alguien que se mostrara algo interesado en lo que estaban haciendo los trabajadores?

Tan pronto como Rogelio se puso a pensar en si había mencionado algo a alguna persona, recordó la conversación que había tenido con la persona extraña, que le preguntó acerca de su voz feliz. ¿quién fué el que llamó? -- ¿cuál era la razón de su llamada? Entonces fue cuando Rogelio se dió cuenta que entre ellos ni siquiera había surgido una conversación. El Sr. Lozano lo fulminó con una mirada, se dió la media vuelta y se alejó.

Rogelio se sintió miserable por el resto del -- día. Al terminar el día de oficina, sintió que debía ir a la oficina del Sr. Lozano, disculparse y de comunicarle

su deseo de renunciar en ese momento. Se dirigió a su -- privado pero el Sr. Lozano no se encontraba. Y pensó en hacerlo en la mañana siguiente.

Rogelio entró a trabajar al siguiente día, pe-- ro, antes de tener tiempo de llegar a su propio escrito-- rio el Sr. Lozano lo llamó a su privado. El le habló --- acerca del importante trabajo que estaban realizando y lo mucho que habían perdido por la llamada de hacía dos días. El también le disculpó porque ninguno le había hecho notar la importancia de mantener en secreto el proyecto porque no lo habían considerado necesario. El Sr. Lozano sentía que esa era su falla, desde el momento que no dijo a Rogelio todo lo que estaba envuelto en ese proyecto. Porque él estaba empleado temporalmente y le dijo además que podía seguir trabajando el resto del tiempo en otro trabajo que él le encomendaría. Rogelio lo hizo y decidió desa-- rrollar excepcionalmente su labor por los días que le quedaban; para enmendar en algo su falta de tacto y buen juicio.

El último día de agosto, Rogelio entró a la oficina del Sr. Lozano. Con un sincero apretón de manos, el Sr. Lozano le ofreció el mismo puesto tan pronto terminar sus estudios. El sentía que Rogelio sería una ventaja para su compañía en el futuro, porque sabía que él sentía la pérdida de la compañía como si fuese propia, pero el - más grande logro de Rogelio estaba en el hecho de haber -

PREGUNTA A CONSIDERAR CON EL MAESTRO

- 1.- Era Rogelio totalmente culpable de su falta de tacto? Explicar:
- 2.- Qué tanta de su propia personalidad estaba dentro de la situación cuando él "regó" la noticia al que llamó? ¿podría ser ésta parte de su personalidad una desventaja para el desarrollo de su trabajo?
- 3.- Por qué el Sr. Lozano se comportó bondadosamente, permitiéndole quedarse por el resto del mes?
- 4.- Cree usted que Rogelio encontró el resto del mes como un período difícil? ¿Por qué? o ¿por qué no?
- 5.- Sería justificable haberle dicho a Rogelio que el sentido común debería dictarle el comportamiento a seguir en lo concerniente a las llamadas por teléfono? Discútalas

CASO - 3 FALTA DE ADAPTABILIDAD DE ERNESTO

Una compañía del ramo de la fundición tenía en la inmediata necesidad de un asistente del contador general, por estar implantando un sistema de costos algo laborioso. Había cuatro solicitudes para el trabajo cada una con algunos meses de experiencia y la de Ernesto. Después de las entrevistas, Ernesto pareció ser el mejor solicitante, ya que tenía tres años de experiencia. Por lo que se le consideraba el mejor candidato, hecho por el cual fue contratado.

Previamente Ernesto había trabajado con una de las firmas más grandes de la ciudad. Durante el tiempo -

que estuvo en ese empleo Ernesto tenía su oficina privada, situación por la cual habla por sí sola el poderío de la firma; alfombras de pared a pared, finas cortinas, --- atractivas lámparas y muebles a la última moda. Diariamente Ernesto vestía de acuerdo a la oficina, siempre estaba bien presentado y su lugar de trabajo en impecables condiciones, porque sabía que su apariencia era un reflejo de la famosa corporación en la cual estaba empleado. Sin embargo tuvo que renunciar cuando la compañía se cambió a Sudamérica.

En los primeros días de trabajo en su nuevo empleo vistió de acuerdo a las costumbres que tenía y su -- nuevo trabajo lo desarrolló impecablemente, sin embargo -- notó que su nueva oficina no era comparable a la que tenía anteriormente. Estaba en un cuarto pequeño junto con dos empleados que siempre tenían "atiborrado" el escritorio y sillas con papeles y otros materiales que tenían que ser llenados. El cuarto tenía grandes ventanas y no estaba bien amueblado y debido a la costumbre le parecía monótono, y no podía concentrarse en su trabajo.

Una semana después, el Sr. Rodríguez, persona -- que lo había empleado, notó algunos peros en su comportamiento, se recargaba sobre su escritorio varios minutos -- varias veces al día, a media mañana abandonaba el saco y la corbata. Inicialmente el Sr. Rodríguez no dió importan

cia a ésto. El siguiente día, Ernesto se retardó en uno de sus reportes. Se disculpó con el Sr. Rodríguez explicando que había tenido qué hacer unas investigaciones fuera del trabajo. El aceptó la excusa pero remarcó que ésta debería ser la primera y última vez.

Dos días después, Ernesto volvió a fallar en su reporte, después de ser reprendido por ello hizo notar -- que después de todo solo trabajaba en una pequeña oficina y que sentía que su trabajo era más rutinario que creativo. El Sr. Rodríguez no dijo nada más. El siguiente día Ernesto fue llamado a la oficina del Sr. Rodríguez donde se le dijo que podía terminar la semana y recibió el primero y último sueldo de parte de la compañía.

PREGUNTAS A CONSIDERAR APARTE DE LAS FORMULADAS POR

EL MAESTRO.

- 1.- Ernesto pensaba que desde el momento que él había trabajado para una gran firma y que era contratado para un importante puesto; la nueva compañía tenía obligación de darle un lugar de trabajo mucho más confortable. ¿es correcto su pensar? explique.
- 2.- ¿Hubiera sido mejor para el Sr. Rodríguez haber hablado con él acerca de su cambio de apariencia y eficiencia para tratar de corregirlo antes de despedirlo? Discútaló
- 3.- ¿Debería el Sr. Rodríguez tener reglas claras -- definidas y escritas acerca de la apariencia -- personal de sus empleados? Discútaló

CASO - 4 LA IMPETUOSIDAD DE LAURA

Laura vino a trabajar en las oficinas de una -- compañía dedicada a la elaboración de productos farmacéuticos, después de haber terminado un segundo año de medicina y tener el título de secretaria bilingüe. Ella había estado empleada previamente haciendo trabajo general en las oficinas de ventas de una compañía pequeña, trabajo que había desarrollado por algunos meses. El personal del departamento al cual fue asignada, que era el departamento de drogas, constaba de cuarenta y ocho personas, -- veinte doctores y veintiocho ayudantes y personal administrativo. El trabajo estaba dividido en cinco secciones, cada una de las cuales se ocupaba de las diferentes fases del funcionamiento del departamento principal, elaboración de nuevas drogas o medicinas colocadas en el mercado.

Laura estaba empleada en la sección editorial y trabajaba directamente bajo las órdenes del jefe del Departamento Dr. Salvador Ordoñez, que también supervisaba el trabajo de los tres asistentes del departamento editor. - Su principal responsabilidad en su nuevo puesto era la -- impresión de un boletín bimensual que era distribuido por su departamento. El trabajo de Laura era muy detallado, tenía que llevar registros de toda la información que fuera incluida en el boletín. Desde que el boletín estaba -

preparándose requería de escritura médica altamente técnica, aparte de que era requerida gran minuciosidad, y ella tuvo que adquirir cierto grado de familiaridad con la pronunciación y terminología médica.

La oficina era agradable, moderna, y comfortable. La semana de trabajo era de treinta y siete horas, el salario y prestaciones eran comparables a los pagados por similares organizaciones (más alto de lo normal) la atmósfera en la oficina era agradable y el ambiente era menos estricto que en otras oficinas del mismo tipo.

La ayuda de Laura era buena, era inteligente y siempre andaba bien arreglada. Sin embargo, tenía una falla en su personalidad que aunque no afectaba su trabajo apreciablemente, sí afectaba el trabajo de sus compañeros "le gustaba mucho platicar" y desde que su trabajo era esporádico y por etapas ya que se le recargaba tres días a la semana, ella siempre estaba entablando conversación con otras personas de su departamento. El Dr. Ordóñez consideró necesario hablar con ella en diferentes ocasiones para tratar sobre el excedido tiempo que pasaba hablando con otros; él pensaba que reprimiéndola y con un poco de tiempo ella maduraría y eliminaría ese hábito, y se lograron algunos resultados, sin embargo la plática no disminuyó lo suficiente, (es decir no completamente).

Después de que Laura estuvo lo suficientemente entrenada, el Dr. Ordóñez la pasó a su asistente, la su-

pervisora general, Rosalina Lara. Al principio, Laura se sintió presionada por su nueva supervisora, y las dos personalidades "chocaron" en varias ocasiones. La Srta. Lara tenía una fuerte personalidad, y no vasilaba en reprender, hablar bruscamente y criticar a Laura si pensaba que algo estaba mal hecho. Laura dió muestras de menor cuidado en sus hábitos de trabajo como un resultado de sus resentimientos, y ahora había añadido un nuevo tópico de -- conversacion con sus compañeros de trabajo --criticar a -- la Srta. Lara. El Dr. Ordoñez estaba consciente de la -- friccion existente pero consideraba no tener obligacion -- para asumir de nuevo la responsabilidad por el trabajo de Laura, ya que había delegado su trabajo a un asistente. -- Sin embargo era evidente que tenía que hacerse algun arreglo, ya que el trabajo de Laura era demasiado importante como para que fuese desarrollado sin cuidado por negligencia en su actitud.

La misma Laura ayudó a resolver el problema, ya que un puesto de secretaria estaba disponible en otra -- seccion del departamento, y ella pidió ser considerada para el puesto. Debido a su habilidad como mecanógrafa y -- la familiaridad que tenía con los movimientos y procedimientos de la firma, después de ocho meses Laura fue aceptada por el Dr. Rubén Sepúlveda como su secretaria a prueba; y una nueva muchacha sería empleada para desarrollar el trabajo de la seccion editorial.

Aunque la clase de trabajo era diferente, con un pequeño entrenamiento previo Laura se adaptó a las nuevas obligaciones y procedimientos. El Dr. Sepúlveda era una persona detallista en extremo y exigía demasiado, pero estaba completamente satisfecho del desarrollo de Laura en sus deberes y apreciaba su iniciativa, pensamiento independiente, y la manera en que improvisaba formas para que el flujo de trabajo fuera más rápido y eficaz.

Ella apreciaba la confianza que le era depositada y trabajaba diligentemente aún sacrificando su deseo de "estar hablando", con el fin de desarrollar su trabajo en una forma eficaz y rápidamente.

Sin embargo, después de estar trabajando un año con el Dr. Sepúlveda, él le anunció que había firmado un contrato con otra compañía y que sería su jefe solo un mes más. Después de que el Dr. Sepúlveda partió, Laura se sintió transformada y abandonó también el trabajo.

PREGUNTAS PARA UNA CONSIDERACION PRELIMINAR

- 1.- Piensa usted que el Dr. Ordoñez debería haber tomado medidas más fuertes en un principio para que Laura superara su excesiva parlanchería. Discútalos.
- 2.- Estaba Laura realmente haciendo frente al problema cuando pidió su traslado dentro de la compañía? explíquelo
- 3.- Podría usted sugerir formas por las cuales la

Srta. Lara posiblemente pudiese arreglar la situación que existía entre ella y Laura.

- 4.- Porqué piensa usted que Laura se volviera menos platicadora cuando fue secretaria del Dr. Sepúlveda.?
- 5.- Si usted fuera un amigo personal de Laura qué consejo le habría dado?

CASO - 5 INADAPTABILIDAD DE MARTHA

Martha siempre fue considerada como la secretaria más eficiente de la compañía donde trabajaba de los 24 años que tenía la empresa, había trabajado cinco años como secretaria personal del Sr. Roberto Aragón, Presidente de la compañía. Martha era una excelente mecanógrafa, organizaba su trabajo perfectamente, y siempre tenía buena educación para los empleados y los clientes.

El negocio se intensificaba durante los meses de verano. Martha debido al aprecio por la compañía y -- por la iniciativa propia generalmente se quedaba a trabajar horas extras durante esa temporada. En muchas ocasiones, se llevaba trabajo de la oficina para su terminación. Por esta razón el Sr. Aragón tenía la política de agregar doscientos pesos al salario quincenal de Martha en esos meses.

Cierto día el Sr. Aragón decidió emplear una secretaria asistente para quitarle un poco de trabajo a Mar

tha. Después de dos días el Sr. Aragón había entrevistado a quince muchachas, y Leticia Rodríguez fue la contratada. Ella tenía una especialidad sobre contabilidad en un colegio de bastante fama en la localidad, pero no tenía ninguna experiencia en el trabajo. El Sr. Aragón no comentó nada con Martha acerca de la nueva secretaria hasta que ésta se presentó a trabajar. Martha, sorprendida por la acción de su jefe permaneció callada pero con mucho resentimiento.

Transcurrieron calmadamente quince días, pero cuando Martha recibió su salario al final de la quincena, y vió que los doscientos pesos habían sido omitidos y que no había mucha diferencia entre su sueldo y el de la nueva secretaria, pensó que aunque no había hecho ella el trabajo extra, merecía la cantidad adicional, ya que no había solicitado ayuda, y aunque no fuera así tenía cinco años en la compañía.

El siguiente lunes Martha presentó sus puntos de vista al Sr. Aragón. El estuvo de acuerdo con la antigüedad, pero también le hizo saber que la corporación quería quedarse con la secretaria asistente permanentemente. Martha regresó a su escritorio a trabajar otra vez, pero al final de la semana firmó su renuncia.

PREGUNTAS PARA INICIAR LA DISCUSION

- 1.- Suponga que el Sr. Aragón hubiese hablado con Martha antes de buscar una secretaria asistente. Hubiese ocurrido de cualquier manera la situación de hostilidad?
- 2.- Era justo que el Sr. Aragón le pagara a las dos secretarias casi igual? Qué fué lo que sus acciones demostraron a Martha.
- 3.- Eran justas las razones de Martha para dejar la compañía? Era esta la única solución a su problema o había otras.

CASO - 6 ¿ES UNA ACCION JUSTIFICABLE LA DE RICARDO?

Ricardo era el asistente del presidente de una gran cadena de fábricas de la localidad. El había mantenido su puesto por más de siete años. Como asistente del presidente tenía acceso a alta información confidencial - que los competidores están ansiosos de obtener.

Debido a serios problemas de enfermedad de su familia, Ricardo estaba necesitando de mayor ingreso. Había pedido un aumento en el sueldo; dicho aumento se le había concedido pero Ricardo encontró que lo aumentado no era suficiente para cubrir sus necesidades. Con la esperanza de obtener mayor ingreso llenó una solicitud de trabajo en una de las firmas competidoras de la misma ciudad. Cuando su solicitud fue procesada, el gerente de personal

vió una oportunidad para obtener información concerniente a la compañía en la que Ricardo trabajaba. Se le ofreció un trabajo con un salario formidable. Ricardo, desesperado como estaba, aceptó la oferta.

Cuando Ricardo dejó su trabajo, se llevó consigo copias de documentos del negocio conteniendo costos, - procesos de producción y otra información sustancial a petición de su nuevo empleador. Parte de información la memorizó en lugar de copiarla, como él estaba familiarizado con las políticas personales y prácticas de oficina de sus antiguos patrones, se trajo esta información a su nuevo trabajo. Estas políticas y prácticas fueron consideradas por todos como las más modernas de la industria; estos métodos eran similares a los enseñados en Escuelas avanzadas de Administración y se encontraban en libros de texto.

Ricardo era conocido y apreciado por los clientes y proveedores de su antiguo patrón y él sabía sus preferencias, problemas y necesidades. Estos conocimientos él los estaba usando en su nuevo puesto.

PREGUNTAS PRELIMINARES.

- 1.- Discutir la seria responsabilidad del empleo to mando en cuenta la información confidencial a la cual Ricardo tenía acceso en su antiguo empleo.

- 2.- Ricardo tenía la horrenda necesidad de un mejor salario, para poder sobre llevar los gastos médicos de su familia, justifique sus acciones. - Explíquelo.
- 3.- Había algo de malo en que Ricardo se llevara -- las políticas y prácticas de su antiguo patrón siendo que éstas estaban disponibles en libros de textos y en cursos de administración? Discuta.

Por medio de un uso continuo de éstos y otros - casos creados para el desarrollo de la personalidad, un - estudiante puede proyectarse en el terreno y verse él mismo como una de las "personas" en la situación. El comenzará a comprender el "cómo y por qué" del comportamiento de las otras personas, y paulatinamente verá que puede -- hacer cambios importantes en su propia personalidad para hacerla más "útil".

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un panorama del desarrollo del estudio.

Cuando se descubre que el 90% de las causas de fallas en el trabajo se deben a deficiencias personales, mientras que solamente el 10% pierde su empleo por falta de habilidad técnica, es urgente buscar una solución al problema. No hay ninguna duda de que los maestros de negocios han hecho grandes esfuerzos para formar en los estudiantes una personalidad empleable; pero tal vez sus esfuerzos no hayan sido encaminados diligentemente. Quizá porque primeramente se ven obligados a preparar al estudiante técnicamente, y porque el profesor está trabajando con la intangibilidad del comportamiento humano, de cualquier manera los obstáculos están presentes y es necesaria la búsqueda de métodos que produzcan resultados más efectivos.

El propósito de este estudio era sugerir caminos para desarrollar personalidades empleables por medio del método de casos. Esta técnica puede proporcionar problemas y situaciones similares a las que el estudiante encontrará cuando trabaje. Dirigiendo e instruyendo con cui

dado, y desarrollando hábilmente los casos, los estudiantes pueden ser llevados a analizar el comportamiento de las personas en circunstancias particulares, y; pueden -- llevar a comprender porque las personas de los casos sienten, piensan, y se comportan como lo hacen; y ellos mismos pueden ser motivados a tomar medidas prácticas para -- desarrollar y mejorar sus personalidades.

Aparte de los casos que puedan ser encontrados en libros, el maestro puede complementar o enriquecer el material para hacer más completo el desarrollo de la personalidad empleable, preparando sus propios casos. El material puede ser obtenido de hombres de negocios, profesionistas, trabajadores de oficina, etc., acerca de hechos -- de la vida real; y convertirlos en casos prácticos e interesantes. El maestro puede escribir algunos casos de sus propias experiencias, y puede hacer que sus propios estudiantes tomen interés en preparar algunos casos adicionales.

Un programa de entrenamiento de personalidad -- consistente de varios casos donde se traten los mismos hábitos de trabajo, actitudes y cualidades personales que -- comprenden la "personalidad empleable", pueden proporcionar tanto al maestro como a los estudiantes, aparte de -- los conocimientos técnicos, una visión que les permita -- acoplarse a cualquier trabajo, una comprensión del compor

tamiento real en el trabajo y así evitar frustraciones y dejarse llevar por las corrientes "maleadas" que existen en las oficinas, tener un comportamiento firme que les -- permita ascender, y ser más íntegros profesionalmente.

APLICACION DE LO ENCONTRADO

De este estudio fueron tomadas las siguientes - conclusiones:

1.- La necesidad de poner mayor énfasis en el - desarrollo de la personalidad por medio de entrenamientos a pre-empleados,

2.- Los empleados deben tener éxito y moverse - hacia adelante en la carrera de sus negocios, ellos no deben tener únicamente el entrenamiento técnico requerido - para sostener y mantener su trabajo, ellos deben de tener actitudes y cualidades deseables para que les permita trabajar en armonía y satisfacción con otros.

3.- La enseñanza del método de casos puede pro- porcionar una situación la cual permita a los estudiantes involucrarse, desarrollar ideas y adquirir habilidades para relacionarse con otras personas. Por medio de casos - estimulantes de discusiones, los estudiantes pueden ser - retados a pensar independientemente y a aprender cómo en- tender el comportamiento de las personas; tratando de de-

sarrollar ellos mismos el entendimiento del "comportamiento de la gente en los casos", los estudiantes tratarán de mejorar sus propias personalidades, junto con su habilidad para entender otros.

4.- Para un aprendizaje efectivo a través del método de casos, el líder debe crear y mantener una atmósfera favorable; para que proporcione; un pensamiento independiente, libre expresión, y amplia distribución de participación. El papel de líder, yasea llenado por el maestro, o por algún miembro del grupo, debe ser desempeñado de tal modo que conduzca, aparte de una interacción productiva, el aprendizaje.

5.- Una "personalidad empleable" es la que permite a un individuo tener los hábitos propios de un trabajo, tales como rapidez, puntualidad, cuidado, honestidad, adaptabilidad. El poseer actitudes deseables con buena apariencia personal, iniciativa, tacto, lealtad, generosidad, entusiasmo, estabilidad emocional y ambición; y puede llevarse bien con otros siendo cortés, respetable, cooperativo y con buen humor.

6.- El material de casos para ser usados en el entrenamiento de la personalidad, puede ser preparado partiendo de situaciones que se lleven a cabo en la vida --- real.

SUGESTIONES A SEGUIR

Considerando las conclusiones llevadas a cabo - en este estudio, las siguientes recomendaciones son hechas:

1.- Los maestros de negocios deberían incorporar a su plan de estudio un bien definido programa para el desarrollo de la personalidad.

2.- Que el método de casos sea usado como un reto efectivo para que los estudiantes mejoren y desarrollen una personalidad empleable.

3.- Que los maestros de negocios soliciten material de hombres de negocios, y trabajadores para preparar casos en el programa del desarrollo de la personalidad. - Es también recomendado que los maestros escriban casos de sus propias experiencias.

4.- Que los profesores al usar el método de casos, sigan alguna discusión con hechos y actividades prácticas, que permitan que el estudiante ponga sus tratos, actitudes y cualidades en discusión para que por medio de la práctica constante desarrolle su propia personalidad.

Implantando estas recomendaciones con éxito los programas de educación, puede hacerse de cada estudiante

un hombre de trabajo que vaya a la práctica sabiendo distinguir entre el correcto e incorrecto comportamiento, -- que pueda tener confianza en sí mismo, que sea capaz de - detectar cuando está fallando; en otras palabras que sea - siempre indispensable.

A N E X O

CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es para conocer cómo los miembros de un grupo se sienten ante ciertos aspectos de las discusiones tenidas durante el estudio de casos.

Se pide contestar cada una de las siguientes preguntas en cerrando en un círculo el número en la escala el cual exprese su punto de vista de mejor forma. Por ejemplo: Supongamos que se le pregunta en qué grado cree usted que - una mujer automovilista es una amenaza para la comunidad?

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| NO | | | | | GRADO PROMEDIO | | | | | ALTO GRADO |

Usted encerrará el número 10 si cree que la mujer es una amenaza para la comunidad en un grado alto o bien encerrará el 0 si no cree que la automovilista sea una amenaza, si usted piensa de las cualidades de las mujeres como promedio el ser automovilista, usted marcará el número 5 etc. Usted puede encerrar cualquier número que contenga con mayor intensidad su punto de vista.

Se le pide dar una respuesta lo más franca posible a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿En qué grado cree usted que el grupo ha estado interesado e involucrado en las discusiones de los casos?

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| NO | | | | | INTERES PROMEDIO | | | | | UN INTERES MUY ALTO |

- 2.- En qué grado cree usted que los miembros del grupo -- han captado los "hechos" de las acciones de las personas descritas en los casos?

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| NO | | | | | GRADO PROMEDIO | | | | | ALTO GRADO |

- 3.- En qué grado cree usted que los miembros del grupo -- han captado los sentimientos y actitudes de las personas y hechos en los casos?

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|--------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| NO | | | | | GRADO | | | | | ALTO |
| | | | | | PROMEDIO | | | | | GRADO. |

- 4.- En qué grado cree usted que el instructor ayudaría al grupo en las discusiones del caso si él expusiese su interpretación del caso?

| | | | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------------|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| RETRASA EL | | | | NI AYUDA | | | | AYUDARIA | | |
| DESARROLLO DEL | | | | NI RETRAZA | | | | GRANDEMENTE AL | | |
| GRUPO | | | | | | | | GRUPO | | |

- 5.- Qué tan a menudo cree usted que hay una persona en el caso la cual es responsable de la situación descrita ahí?

| | | | | | | | | | | |
|-------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|---------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Nunca | | | | | la mitad | | | | | siempre |
| | | | | | del tiempo | | | | | |

- 6.- En qué grado cree usted que el intérprete en la discusión del caso debería puntualizar en el caso hechos -- que no hayan sido detectados ni discutidos por el grupo?

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----------|---|---|---|---|------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| no | | | | | grado | | | | | alto grado |
| | | | | | promedio | | | | | |

- 7.- Si se sentara usted aparte (solo) y pensara sobre los problemas presentados en los casos. ¿Cómo compararía usted su opinión frente a las interferencias y frustraciones de las discusiones del grupo?

| | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---------------|---|---|---|-------------|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| muy mala | | | | casi la misma | | | | mucho mejor | | |

- 8.- En qué grado usted siente que la discusión de casos -- puede ayudarlo a afrontar y relacionarse con los pro-

blemas que involucran gente en el trabajo?

| | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|----------|---|---|------------|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| no | | | | | grado | | | alto grado | | |
| | | | | | promedio | | | | | |

- 9.- En qué grado cree usted que las contribuciones hechas por cada uno de los diferentes miembros del grupo hayan sido ayuda para usted, dándole un punto de vista más objetivo de las situaciones descritas en los casos?

| | | | | | | | | | | |
|--------|---|---|----------|---|---|------------|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ningún | | | grado | | | alto grado | | | | |
| caso | | | promedio | | | | | | | |

- 10.- En qué grado cree usted que el intérprete del caso -- juntó las opiniones expresadas por los miembros del grupo y las expresó como conclusiones, en la discusión del caso?

| | | | | | | | | | | |
|--------|---|---|----------|---|---|-------|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ningún | | | grado | | | alto | | | | |
| grado | | | promedio | | | grado | | | | |

- 11.- En qué grado cree usted que los miembros del grupo escucharon a otro, simpática, atenta y efectivamente?

| | | | | | | | | | | |
|--------|---|---|----------|---|---|-------|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ningún | | | grado | | | alto | | | | |
| grado | | | promedio | | | grado | | | | |

- 12.- En qué grado cree que escuchó a otros en grupo, de -- una manera simpática atenta y efectiva?

| | | | | | | | | | | |
|--------|---|---|----------|---|---|-------|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ningún | | | grado | | | alto | | | | |
| grado | | | promedio | | | grado | | | | |

- 13.- En qué grado cree usted que aprendería más en el estudio de casos si antes se delinearan principios de administración bien conocidos.

| | | | | | | | | | | |
|--------------|---|---|---|---|----------|---|---|-------|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ningún grado | | | | | grado | | | alto | | |
| | | | | | promedio | | | grado | | |

- 14.- En qué grado cree usted que haya datos suficientes, -
dados en los casos, donde sea razonable hacer conclu-
siones y decisiones?

| | | | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|-----------|---|---|-----------|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| no | | | | el número | | | más del | | | |
| suficiente | | | | correcto | | | necesario | | | |

- 15.- En qué grado cree usted que el grupo haya sido domina-
do en la discusión por un número relativamente peque-
ño de individuos?

| | | | | | | | | | | |
|--------|---|---|---|----------|---|---|-------|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| ningún | | | | grado | | | alto | | | |
| grado | | | | promedio | | | grado | | | |

WORK GROUP THE SOCIETY FOR PERSONNEL ADMINISTRATION,
"Questionnaire", THE CASE METHOD: A technique of Manage-
ment Development., Pamphlet No. 14, : Society for Perso-
nel Administration." (P. 28).

BIBLIOGRAFIA

- Andrews, Kenneth R. (ed) The Case Method of Teaching Human Relations and Administration. Massachusetts: -- Harvard University Press, 1963. p. 21.
- Argyris, Chris. Personality Fundamentals for Administrators. New Haven, Connecticut: Yale Labor and Management Center 1953. p. 20.
- Beamer, Esther K. J. Marshall Hanna, and Estella L. Popham. Effective Secretarial Practices. Third Edition. Cincinnati Southwestern Publishing Company 1966. p. 55.
- Berrien, F. K. Human Relations: Comments and Cases. New York: Harper & Brothers, Inc. 1967. p. 534.
- Dudley, Geoffrey A. Your Personality and How to Use It. New York: Emerson Book, Inc., 1962. p. 13.
- Glover, John Desmond, and Ralph M. Hower. The Administrator: Cases on human Relations in Business. Third Edition Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. - 1967. p. 13.
- Gregg, John Robert, Albert C. Fries. Applied Secretarial Practice. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill -- Book Company INC. 1967. p. 16.
- Hicks, Charles B., And Irene Place. Office Management. Second Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1962 p. 49.
- Lovely, Yvonne. "Standars of Office Etiquette for the -- Businesswoman." Selected Readings in Business and Office Occupations. National Business Education -- Yearbook, No. 5. 1967. p. 181.

MacGibbon, Elizabeth Gregg. Fitting Yourself for Business
Fourth Edition. New York: Gregg Publishing Division,
McGraw-Hill Book Company, Inc. 1964 p. 273.

Newton, Roy, and F. G. Nichols. How to Improve Your Per-
sonality. New York: Gregg Publishing Division, Mc
Graw-Hill Book Company, Inc. 1964 pp. 5-6.

Pigors, Paul and Faith Pigors. Case Method in human Rela-
tions New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1961
pp. 8-9.

Russon Allien R. Business Behavior. Second Edition.
Cincinnati: South-Western Publishing Company 1964.
pp. 229-230.

Schoen, Donald R. "Human Relations: Boon or Bogle". Rea-
dings in Human Relations. Edited by Keith Davis and
William G. Scott. New York: McGraw-Hill Book Compa-
ny, 1964. p. 428.

Sferra, Adam. Mary Elizabeth Wright, and Louis A. Rice.
Personality and Human Relations in Business. New --
York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961. p. 1. --
Gregg Publishing Division.

Tonne, Herbert A. Principles of Business Education. New
York: McGraw-Hill Book Company, Inc., Gregg Publi-
shing Division 1961. p. 68.

PUBLICACIONES

Corine, Mary. "Education for Personality Development",
Catholic Business Education Review, Vol. XI (Februa-
ry 1960. pp. 16

DeVaughn, A. G. "Why Good Beginners Fail in the Office",
The Balance Sheet. Vol. XXXVI (November, 1954) p. 104.

Maxwell, Gerald W., and Ray W. Arensman. "Using Cases to
Teach Personality and Character Traits", Journal of
Business Education, Vol. XXXVI (May, 1961) pp. 324-325.

- Reva, Virginia. "The Problem of Improving the Training of Employable Personalities", The Balance Sheet, Vol. - XXXII (October, 1967). p. 56.
- Shelly Magdalena. "A Study of Requirements for and Deficiencies of Beginning Office Workers in Selected Firms of the Manhattan Area, New York," The National Business Education. Vol. XXXII No. 1 (Fall, 1963). p. 47.
- Tate, Donald J. "The Case Method for Business Teacher --- Training", Journal of Business Education. Vol. XXXII (February 1966). p. 216.
- Thistlethwaite, R.L. "Improving Personality in Business Classrooms", Business Education World, Vol. XXXV -- (December, 1954). p. 19.
- Cole, Lois Helen. "Needed Improvements in Business Education Training in Texas High Schools". Unpublished Ph. D. dissertation, The University of Texas, 1964. p. 207.
- Janecek, Sister Mary Ruth. "A Follow-Up Study of 1956-1965 Corpus Christi, Texas". Unpublished Master's thesis, The University of Texas, 1966. pp. 137-138.
- Jensen, Warren Martin. "A Study of the Causes for Dismissal of Clerical Workers from Selected Businesses in the San Francisco Bay Area". Unpublished Master's thesis, San Francisco State College, 1966. p. 16.
- WORK GROUP OF THE SOCIETY FOR PERSONNEL ADMINISTRATION, "Questionnaire", THE CASE METHOD: A Technique of Management Development Pamphlet No. 14,: Society -- for Personnel Administration. (pág. 28).

