

870102

13
29

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**ALGUNOS ASPECTOS DE INTERES DE LAS
 RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
 QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
 LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

P R E S E N T A N

**CARLOS RICARDO MARQUEZ GAMBOA
 ALEJANDRO BARBA FRANCO**

GUADALAJARA

JALISCO

**TELIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

1990



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PROLOGO.

Capítulo 1.- El Individuo. Su aspecto social y Psicológico. Pag.

A.- El yo Físico-----	7
B.- El yo Psíquico-----	7
a) El temperamento	
b) La Inteligencia	
c) El carácter	
C.- El yo Social-----	9
a) La forma natural	
b) La forma cultural.	

Capítulo II.- Algunos aspectos de Interés de las Relaciones Humanas en la Empresa.

A.- Grupos formales e Informales-----	10
B.- Comunicación.-----	12
a) Errores de Lenguaje.	
b) Las Emociones y Actitudes	
c) Canales y Medios de Comunicación en la Empresa.	
Comunicación con los Subordinados.	
Comunicación con los Superiores.	
Comunicación entre el personal del mismo nivel.	
C.- Motivación-----	16
a) Concepto	
b) Características de la Motivación	
c) La Motivación en función a los Sistemas Sociales.	

Capítulo III.- Importancia de las Relaciones Humanas en la Empresa. 25

Conclusiones----- 29

Bibliografía----- 30

PROLOGO -

El tema de las Relaciones Humanas dentro de la empresa esta revestido de una gran importancia en toda organización industrial.

Trataremos de hacer un somero estudio de lo concerniente al hombre, para facilitar la comprensión de sus problemas dentro de la empresa, y por ende obtener una mayor armonía industrial.

Cuando el hombre se reúne en grupo aparecen nuevas complejidades; entran en juego de inmediato nuevos tipos de relaciones entre personas entre grupos y con objetos físicos. Para estudiar estas complejidades contamos con la Psicología aplicada.

De hecho, la existencia del hombre esta ligada intimamente a las organizaciones de que forma parte, y nadie puede evitar un serio intento para entender el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Todo administrador industrial sabe que las tareas de su empresa las realizan por separado seres humanos y que estos desarrollan entre si relaciones personales y con la organización en general, observemos de aquí, la necesidad de entender y apreciar las Relaciones Humanas en una empresa.

Vemos a cada instante " manuales " que nos indican que hacer en tal o cual situación para obtener " Optimas Relaciones Humanas "; la realidad es que deberíamos tener tantas reglas de aplicación como casos se nos presentarán, y tener tal cantidad de reglas en la mente nos traería más confusión que aprendizaje. Nuestra idea es que se tenga una teoría general en la mente, que nos ayude, en parte por lo menos, a esclarecer con satisfacción el problema en cuestión.

CAPITULO 1.- EL INDIVIDUO, SU ASPECTO SOCIAL Y PSICOLOGICO.

ASPECTO SOCIAL DEL INDIVIDUO.

Para estudiar el aspecto social del individuo debemos tomarlo como una totalidad, es decir; su ser corporal, su ser psíquico y su ser social.

Considerándolo así, el individuo lleva implícita la capacidad de tener, la capacidad de buscar, y la capacidad de lograr que sus fines se realicen, ahora bien, la vida humana es vida orgánica y es vida organizada, la colectividad es ante todo la suma de los individuos cual quiera que sea su posición.

El individuo como ente individual y orgánico está sujeto a actividades biológicas o fisiológicas, está dotado de impulsos, deseos, -- afectos, etc. El individuo, considerado así es un ser con vida individual corpórea, psicológica y de sentido propio.

El hombre es persona íntima es un ser suyo propio, singular, y como tal poseé valores o desvalores propios en los cuales se sabe único.

El individuo se desenvuelve en dos esferas de acción: su esfera íntima y su esfera social, es un ente de sentido. Como persona íntima se propone ciertos fines que luego realiza; pero dentro de la vida humana están insertos otros fines que el hombre aisladamente no puede lograr y en cuya realización está interesada la colectividad.

El hombre es un ser que actúa y tiene voluntad; esa actuación y esa voluntad se manifiestan no únicamente a través de su esfera íntima, -- sino que también se manifiestan a través de multitud de centros de -- acción reales y autónomos de tipo colectivo.

De lo anterior desprendemos que la acción humana es organización y que toda organización humana se compone de elementos que se reclaman reciprocamente.

Estudios actuales han considerado como finalidad propia de la empresa conocer y describir las diversas relaciones interpersonales que se dan en ella. Para ello se consideran dos especies de conducta:

La Conducta Adaptativa: Que es la que el individuo observa cuando se conforma con los moldes prefijados por la costumbre, la condición, la rutina, etc. sin pretender modificarlas para mejorar los resultados que busca.

La Conducta Racional: Es aquella en que el hombre pretende cambiar, para mejorarlos, todos aquellos moldes prefijados, por lo que busca optimizar resultados, aunque para ello tenga que reconocer sus limitaciones.

Esta tendencia sostiene que la conducta racional del individuo cuando actúa en el seno de la empresa es precisamente la organización, dado que su preocupación esencial la constituye el adaptarse continuamente para mejorar los resultados que se esperan de ella. Para ello, como la empresa utiliza una serie de medios y relaciones que no siempre surgen espontáneamente de la interacción social, ya que se planearon de antemano para alcanzar los objetivos de la empresa, deben distinguirse: la organización formal, o sea el conjunto de reglas prescritas y de actividades requeridas para la adecuada realización de las operaciones, la fijación de interacciones entre las mismas y su coordinación para lograr los fines establecidos, y la organización informal o sea la que surge por las relaciones de convivencia dentro del grupo de trabajo y entre los diversos grupos que integran la empresa, y que en forma determinante facilita o dificulta la conducta del individuo.

ASPECTO PSICOLOGICO DEL INDIVIDUO.

El hombre durante su vida, puede asumir una de estas tres actitudes: - desocupación, ocupación y preocupación. El individuo desocupado ignora la existencia del universo y vive desarrollando las simples funciones naturales.

El individuo ocupado es un hombre industrioso, dedicado a alguna - ocupación, especialmente la transformación de la naturaleza.

El individuo preocupado asume la actitud de Homo-Sapiens, convierte cada uno de los objetos del mundo intelectual en sujetos de juicio.

Para lograr predeterminar el por qué de la conducta de los hombres - se requerirían ciertos estudios, combinando lo abstracto con lo concreto, ya que los fenómenos psíquicos que se dan en el hombre no son corpóreos y por ende no son identificados en el espacio.

Es indudable que la preocupación del hombre por conocer todo lo re - lativo al modo de pensar, de sentir y de actuar de los demás hombres se remonta hasta los orígenes de la humanidad, y es seguro que desde que - el hombre tuvo conciencia de sí, distinguiéndose así de los otros seres que le rodeaban, se interesó indiscutiblemente por conocer su propio me dio, y al encontrarse frente a otro hombre, trató también de conocerlo y adivinar sus intenciones, su ánimo y sus sentimientos.

Vital para nuestra finalidad que es en este caso el estudio del hom - bre lo analizaremos desde el punto de vista de la personalidad.

Para Kretschmer la personalidad es el conjunto de características fí - sicas, psíquicas y sociales que distinguen a una persona de otra:

De lo anterior desprendemos que la personalidad está constituida por:
a) Un aspecto físico, que comprende la morfología y funcionalidad del in - dividuo (caracteres anatómicos y fisiológicos heredados de raza, grupo - familia y los adquiridos).

b) Un aspecto psíquico que comprende:

- 1.- El temperamento.
- 2.- La inteligencia.
- 3.- El carácter.

A.- El yo Físico.

Comprende los caracteres anatómicos y fisiológicos heredados así - como los adquiridos, considerando los variados aspectos de cada tipo-orgánico del individuo.

Relacionando lo físico con lo psíquico, veremos que muchas de nuestras actitudes están íntimamente ligadas con éstos dos aspectos de la personalidad.

B.- El yo Psíquico.

Se considera como la base fundamental de la personalidad, y comprende como habíamos indicado, el temperamento, el carácter y la inteligencia.

a).- El Temperamento. "Es la reacción momentánea o la disposición a tal o cual estímulo que lo causan". Toda la fisiología del individuo - tiene relación con el temperamento, un trastorno orgánico o una enfermedad modificará la constitución física y ésta a su vez repercutirá en la manera de ser de la persona; es decir, en la conducta ante sí y ante los demás.

b).- El Carácter. No es más que la manifestación exterior de los impulsos que nos acompañan desde el nacimiento, modelados además, por influencias externas.

c).- La Inteligencia. Es el aspecto del yo psíquico que observa las reacciones globales del conocimiento, es la capacidad que tiene el individuo para resolver los problemas que se presentan en la vida diaria.

Se infiere que esta capacidad se relaciona con la posibilidad de captar los datos de cada problema y encontrarle una solución satisfactoria.

El grado de inteligencia de una persona es sin duda diferente para cada edad, y las variaciones que pueden encontrarse entre los distintos individuos son muy numerosas.

Binnet y Simmon idearon la manera de obtener el cociente intelectual del individuo mediante la siguiente fórmula:

$$C.I. = \frac{E.M. \times 100}{E.C.}$$

C.I.= Es el cociente intelectual.

E.M.= Es la edad mental.

E.C.= Es la edad cronológica.

De esta forma se determinan los tipos mentales que son:

1).- Tipos normales mentales cuyo cociente intelectual varía entre las cifras de 85 a 105.

2).- Tipos deficientes mentales. Son aquellos cuyo cociente intelectual es menor de 85, se subdividen en:

a).- Débiles mentales. Individuos cuyo cociente intelectual varía de 65 a 85.

b).- Los imbéciles. Todos aquellos cuyo C.I. varía entre 40 y 60.

c).- Los idiotas. Individuos cuyo C.I. varía entre 30 y 20.

3).- Tipos superdotados. Son todos aquellos cuyo cociente intelectual es superior a 105. Entre estos tipos encontramos:

a).- Talentos. Tipos cuyo C.I. se encuentra comprendido entre los 120 y 130.

b) Ingenios. Tipos cuyo C.I. se encuentra entre 130 y 140.

c) Genios. Corresponde esta designación a los individuos cuyo C.I. se encuentra por arriba del 140.

C.- El yo social.

Para concluir el estudio de la personalidad mencionaremos por último su tercer punto que es el yo social., mismo que reúne en cierta forma los otros dos aspectos ya mencionados.

Este último aspecto de la personalidad representa propiamente la suma de los factores físicos y psíquicos, o mejor dicho es el resultado de ellos.

Así como para la caracterización del yo físico encontramos factores hereditarios y factores adquiridos, así también para el estudio del yo social encontramos caracteres hereditarios y factores ambientales. Es posible, en efecto, encontrar en la actuación del individuo el prajón hereditario formas de actuar de los padres, así como los factores adquiridos debidos principalmente a las influencias del ambiente. Estas pueden manifestarse de dos maneras:

A).- La forma natural. La encontramos integrada por elementos de la naturaleza que forman parte del ambiente dentro del cual vive y actúa el individuo.

b).- La forma cultural. Está constituida por el conjunto de las influencias que se ejercen en el individuo, por su relación directa con los demás: Sus padres, sus maestros, sus compañeros, sus amigos, etc. y que de muy variada maneras contribuyen todos a modelar al individuo para actuar tanto frente a sí mismo como frente a los demás.

Con esto sólo pretendemos dar una idea de lo complejo que es el ser humano en sus diferentes aspectos. Además, es cambiante por naturaleza.

Por lo tanto, dentro de su comportamiento no puede haber ninguna regla ni ley a la cual se ajuste.

C A P I T U L O II

ALGUNOS ASPECTOS DE INTERES DE LAS RELACIONES HUMANAS
EN LA EMPRESA.

- A.- Grupos formales e Informales.
- B.- Comunicación.
- C.- Motivación.
- D.- Supervisión.

Las relaciones humanas son la rama de la Administración General, cuyo objetivo lo constituye el incorporar a los individuos a su ambiente de trabajo tratando de que encuentren en él un motivo de satisfacción y por ende realicen mejor sus labores.

De la definición anterior observamos que las relaciones humanas son una parte de la Administración General, cuyo estudio está enfocado al conocimiento del individuo y a los grupos formados por éste, para incorporarlos a su ambiente de trabajo, procurando que encuentren en él satisfacción, con la finalidad de que realicen de una manera efectiva su función integral contribuyendo así al desarrollo armónico de la empresa.

A.- Grupos Formales e Informales:

Dentro de toda organización se distinguen tres tipos fundamentales de interrelación humana.

a.- El establecimiento de las relaciones personales, notorias por varios lineamientos de amistad, odio, indiferencia, simpatía, rencor, envidia, y admiración.

b.- El desarrollo de una variedad de sentimientos colectivos, tales como: poco espíritu de trabajo, alta o baja moral, falta general de satisfacción y entusiasmo.

C).- La formación de varios tipos de grupos, desde corrillos informales (fracciones de grupos de personas por su posición relativa), hasta las relaciones más formalmente organizadas entre obreros y empresas.

Nace un tejido modelado por los adelantos en estas líneas, donde quiera que exista una organización industrial. Por lo tanto debemos estar pendientes de estos aspectos tan importantes para el desarrollo satisfactorio de nuestra empresa.

Puesto que la dirección solo puede lograr sus fines mediante su labor con las personas, tiene que trabajar por medio de grupo, de aquí la gran importancia que éstos representan.

Los grupos se forman por la necesidad humana de relacionarse unas personas con otras, movidos por sentimientos afines por necesidades peculiares, coincidencia en gustos etc., Por estas causas las personas buscan el compañerismo el cual ayude a disminuir las tensiones naturales por los problemas del trabajo y los buscan además como una comunicación y comunión de afinidades.

Después de formados los grupos informales, nacidos de intereses comunes, va desarrollándose poco a poco un cambio, y se forma una vida propia, algo diferente en costumbres y actividades, los lazos que unen a sus miembros se estrechan cada vez más y van adquiriendo un amor propio al grupo, convirtiéndose éste en una verdadera identidad que es -- algo más que un conglomerado de personas, es decir se convierte en un grupo formal y por ende en una organización.

Este grupo formal nos presenta ya las siguientes características:

- a).- Están sus miembros relacionados entre sí,
- b).- Los miembros se resisten tenazmente a todo cambio que se le quiera hacer a este sistema interrelacional.

Cada grupo tiene su jefe, que es un dirigente distinto al supervisor. A este último se le sigue debido a la facultad que tiene de despedir al trabajador en caso de no acatar sus órdenes., mientras que al primero - se le sigue porque representa sus ideales y los ideales del grupo ante el supervisor y ante los demás grupos de trabajo.

Estos grupos llegan a ser tan poderosos que pueden ejercer entre ellos un control más fuerte que el llega a ejercer la dirección.

Por lo tanto debemos tener en cuenta esta forma de organización para - no incurrir en errores lamentables y de graves consecuencias para la buena armonía de la empresa.

B).- Comunicación.

Es el trato o correspondencia entre dos o más personas.

Dentro de la empresa podemos decir que comunicar es el contacto que - tienen los miembros entre sí, para la transmisión de órdenes y conocimiento de los problemas de la empresa.

Las comunicaciones son de vital importancia en las relaciones humanas, ya que ellas son el eje mediante el cual se mueven las personas en la empresa, requieren atención especial debiéndose determinar lo que se quiere comunicar y en que forma ha de hacerse.

La política de comunicaciones que se puede considerar como ideal, es - aquella que es receptora e informativa, es decir , consiste en escuchar y decir lo que realmente queremos. Para esto hay que considerar lo siguiente:

a).- Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas. Esto es lo que conocemos como problema semántico, que consiste en que unas mismas palabras pueden sugerir significados completamente distintos a personas diferentes, ya que el significado está en las personas y no en las palabras.

De donde observamos que en esencia el lenguaje es un procedimiento para el uso de símbolos destinados a representar hechos y sentimientos sintetizando lo anterior diremos en pocas palabras que no podemos transmitir el significado, sólo podemos transmitir las palabras.

b).- Nuestro estado emocional condiciona lo que oímos, según el estado de ánimo en que nos encontramos será la manera de interpretar las palabras escuchadas; si nos sentimos inseguros o estamos preocupados, nos parece que lo que vemos y oímos es amenazador, si nos sentimos optimistas nuestra reacción será opuesta.

Como solución a las situaciones anteriormente expuestas debemos de tener en cuenta que nunca debemos dar por hecho que todo mensaje transmitido será recibido en la forma que se pensó, debiendo desde luego, efectuar la comprobación.

Para ello existe la retroalimentación, que consiste en comprobar la buena comunicación y corregirla en caso de ser necesario.

La retroalimentación debe buscarse al máximo utilizando múltiples canales para saber si la persona con quien nos comunicamos entiende, conviene o simpatiza con nosotros, o bien si se muestra confuso o indiferente. Para esto podemos recurrir a la observación en el caso de que la comunicación sea frente a frente donde podemos ver las expresiones de asombro, de disgusto o de comprensión de quien nos escucha, así como también observaremos los movimientos del cuerpo que revelan impaciencia o ánimo o asentimiento.

Un segundo método es el de escuchar "Con un tercer oído" aunque realmente no todos tenemos facultades de psiquiatra, dado que muchas comunicaciones encierran un contenido oculto que sólo el que escucha, en este caso puede notar.

Un tercer procedimiento es el de comprobar el mensaje; esto puede lograrse pidiendo al receptor que repita el mensaje.

C).- Canales y medios de comunicación en la empresa.

Algunos de los principales mencionaremos a continuación:

1.- Hacia abajo.

a) Oral:

Instrucciones personales

Conferencias

Entrevistas

Charlas

Consejos

Reuniones de comités

Teléfono

Alta voz

Medios Audiovisuales.

Silbato

Campanas

Rumores

Murmuros

b) Escrito:

Instrucciones y órdenes

Cartas y memorándums

Boletines

Carteles

Volantes

Caballetes de información

Manuales en general

Informes anuales

Publicaciones sindicales

2.- Hacia arriba.

a) Oral:

Informe cara a cara

Entrevistas

Teléfono

Conferencias

Eventos sociales

Murmuraciones y rumores.

b).- Escrito:

Informes
 Cartas personales
 Quejas
 Sistema de sugerencias
 Publicaciones sindicales

3.- Horizontal.

a).- Oral:

Charlas, conferencias y reuniones de comité
 Teléfono Intercomunicaciones
 Medios Audiovisuales
 Eventos Sociales y Actividades Sindicales
 Murmuraciones y rumores

b).- Escrito:

Cartas y Memorándums
 Organismos internos
 Boletines y carteles
 Manuales en general
 Informes anuales
 Publicaciones sindicales.

Comunicaciones Orales: Ocupan un lugar prominente en la empresa ya que gozan de gran preferencia entre patrones, obreros y empleados.

Entre las ventajas de la comunicación oral encontramos las siguientes:

- 1.- Permiten la explicación y facilitan las preguntas.
- 2.- En las comunicaciones frente a frente se pueden emplear inflexiones y expresiones faciales para transmitir ideas.
- 3.- Pueden intercambiarse ideas.
- 4.- Se facilita la comunicación bilateral.

Este sistema tiene desde luego sus desventajas tales como aquella de que no se puede contrarrestar la información torcida, entre otras.

Comunicaciones Escritas. Este sistema es también muy importante ya que tiene grandes ventajas sobre todo cuando las instrucciones o informaciones son muy detalladas y largas, además proporciona constancia permanente.

Su principal desventaja reside en la falta de aplicación inmediata - en caso de no comprenderse bien las informaciones e instrucciones.

C.- Motivación.

a) - Concepto.

La motivación es un concepto fundamental explicativo sobre el cual - está basada la comprensión del comportamiento. Cuando un individuo se - siente impedido a alcanzar una meta o a evitar alguna consecuencia in - deseable, necesita de un estímulo que le ayude.

Las diferencias de motivación explican con frecuencia que diversas - personas reaccionan de manera completamente diferente cuando se ven con - frontadas con la misma serie de circunstancias, y que una misma persona se comporta diversamente al enfrentarse a una misma serie de estímulos.

El problema fundamental de la comunicación radica en cómo crear una - situación en la que los empleados pueden satisfacer sus necesidades in - dividualmente, mientras trabajan para alcanzar la meta de la organiza - ción.

En muchas ocasiones se recurre a la política de autoridad o castigo pero está comprobado que este sistema no da los resultados requeridos - y por lo tanto no debe emplearse al menos de una manera total, ya que se motiva a las personas a producir solamente lo indispensable para im - pedir el despido; además esta política crea frustraciones y efectos co - laterales indeseables.

El paternalismo es poco recomendable, también de una manera completa, ya que se ha comprobado que raras veces se trabaja por gratitud.

b).- Características de la Motivación.

Han sido clasificados con frecuencia sobre la base de la necesidad o deseo que engendra la actividad.

Los Impulsos Primarios. Se encuentran ligados con un desequilibrio fisiológico y son responsables de los motivos que están detrás de los incentivos, tales como los alimentos, el agua, el sueño, etc.

Estos impulsos pueden tener una influencia determinante sobre el comportamiento, pero en condiciones normales pueden satisfacerse generalmente con facilidad.

Los Impulsos Secundarios son de origen social, e incluyen sentimientos tales como el deseo de ser aceptado dentro del grupo, la posición y el reconocimiento personal etc.

Dado que los motivos sociales no son producto de la fisiología del organismo, es lógico esperar que exista una gran variedad de ellos. Cada uno de nosotros tenemos una historia ambiental única en cierto grado, que nos ha llevado a desarrollar nuestro propio patrón especial de impulsos secundarios; sin embargo algunos de los motivos de origen social parecen presentarse con un alto grado de consistencia debido a toscas similitudes de los patrones ambientales dentro de una cultura.

La relación entre la satisfacción en el trabajo y la adaptación general ha probado ser más pronunciada para hombres que para mujeres.

Este descubrimiento confirma la pretensión de que la mayoría de los empleados del sexo masculino no trabajan simplemente por ganarse la vida. Para ellos es importante el papel de productores, pues les permite mantener su sensación de bienestar general.

La mayoría de las mujeres tienen otros papeles que hacer aparte que el de ganar el sustento, y otros medios importantes de obtener satisfacciones personales fuera del ambiente laboral.

c) La Motivación en función de Sistemas Sociales. Los autores discuten la motivación como función de tres sistemas sociales dentro de los cuales espera virtualmente todo empleado; los compañeros de trabajo, la empresa y la comunidad.

1.- Los compañeros de trabajo. La producción de un individuo puede ajustarse a una norma de grupo, el individuo que intenta desviarse de la forma fijada por el grupo puede ser condenado por dicho grupo al --ostratismo. Probablemente el individuo lo haga con el deseo de progresar económicamente; sin embargo, a los empleados les puede parecer que este incremento en la productividad es amenazador al empleo.

2.- Relaciones dentro de la Compañía.

El aumento de la productividad puede ser considerado por algunos empleados como un cambio o promoción y mejoramiento de posición dentro de la compañía, pero el incentivo de la promoción dentro de la compañía no es motivación para los empleados.

Los incentivos monetarios en ocasiones son buena motivación pero en otros no, puede que el trabajador se incline más hacia el ascenso dentro del marco de la jerarquía del grupo a que pertenece que al de la --propia compañía.

3.- La Comunidad. Hay muchos empleados que no desean mejorar de posición dentro de la comunidad, por lo tanto, es posible que el individuo se compare a sí mismo con otros de su vecindario, de su propio grupo, --religión, etc., y concluya que en efecto ha logrado magníficas realizaciones; además puede ser una mejora en su salario sea considerada como--inconveniente porque puede ser causa de su exclusión del grupo social --con el cual voluntariamente se siente identificado.

Es posible que individuos que participan dinámicamente en las actividades de la comunidad sientan satisfechas sus necesidades con dichas --realizaciones sin tener en cuenta su nivel económico o su posición dentro de la compañía.

d).- Tipos de Motivación: Algunos de los principales tipos presen -
taremos a continuación:

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

- 1.- Autoritarismo.

Es la forma más común dentro de las empresas industriales.

Este procedimiento consiste en obligar a las personas a trabajar, -
amenazándolas con despedirlas en caso de no hacerlo. Este sistema se -
basa en el erróneo concepto de que la gente trabaja solo por el dinero
y que si perdiera el empleo no conseguiría otro. Hace caso omiso de que
el trabajador también busca las satisfacciones intrínsecas de realizar
su trabajo.

Esta manera de pensar apoya la versión administrativa de que al per-
sonal se le contrata para trabajar, más que para pensar.

Este modo de proceder dió resultados en los primeros tiempos de la -
Revolución Industrial, pero en la actualidad es casi imposible utilizar
lo por lo menos en su totalidad.

- 2.- Paternalismo.

Este sistema, puede decirse que es la antítesis de la anterior. Bus-
ca la motivación proporcionando al trabajador buenas condiciones de tra-
bajo, buenos beneficios de trabajo, buenos beneficios marginales, servi-
cios exesivos, salarios elevados etc.

El Paternalismo se dice que tiene dos posturas: una ingenua y otra sutil.

Se dice que el argumento ingenuo es creer que los empleados trabajarán arduamente por pura lealtad y gratitud; el argumento sutil hace caso omiso de la cuestión gratitud, sostiene que la liberalidad es -- cuestión de beneficios, y unas buenas condiciones de trabajo hacen dichosos a los empleados, ya que ellos trabajan arduamente.

Entre sus ventajas tenemos que tal forma de comportamiento de la - compañía hacia los empleados, sirve de sostén al prestigio de la misma, y ayuda a disminuir las bajas de personal; además toda sensación- de seguridad ayuda a reducir las tensiones entre empleados.

Entre las desventajas tenemos que el paternalismo puede engendrar rencores más que gratitudes ya que nadie le gusta depender de otro, - todo mundo quiere decidir por si mismo lo que deseé; la mayor parte - de las personas prefieren ganarse las cosas con su propio esfuerzo, - más que vérselas brindar por manos ajenas. Las retribuciones no gana das a menudo son tomadas como ofensas al sentimiento de autoestimación del empleado.

3.- Convenio Implícito.

Este sistema lleva como base el hecho de negociar; en síntesis podemos decir que consiste en que la dirección conviene en no hacer uso de la fuerza, si los empleados aceptan por su parte no disminuir indebidamente su rendimiento.

Vemos que lo convenido por ambas partes es una supervisión razonable y un rendimiento razonable.

El ama principal del supervisor es su poder para reducir al orden a sus trabajadores que fallan en cuanto a producción, y al ama principal de los trabajadores es que pueden abandonarse a su torpeza o pueden librarse a paros de huelgas.

Las ventajas y desventajas son obvias, ya que los empleados gozan de una sensación de independencia y pueden tener un armonioso espíritu colaborador; pero regularmente es estabilizada la producción a un nivel bastante bajo.

4.- La Competencia.

Esta forma de motivación consiste en la competencia por los aumentos en los salarios y por los ascensos que se confieren a los trabajadores que se destacan por su labor.

La perspectiva de ganarse un ascenso o de conseguir un aumento de salario proporciona una meta de importancia por la que vale la pena esforzarse, y alcanzar realmente la meta, significa que el empleado goza de una recompensa pecunaria así como de una sensación de adelanto y de mayor prestigio social.

En aquellos trabajos en que la competencia establece una fuerte razón doblemente satisfactoria de motivación, se necesita menos supervisión, puesto que cada hombre hace por sí, lo mejor que puede; no hay necesidad de andar empujándolo.

No obstante, también este sistema tiene sus inconvenientes, ya que no todo el mundo se siente interesado en mejorar. Se sabe que la competencia exagerada puede llegar a desmembrar la organización.

Los esfuerzos para alentar la competencia son vistos a menudo como si fuera una presión, y toda presión excesiva puede llegar a ocasionar frustraciones.

5.- Proporcionar Oportunidades para la Satisfacción de Necesidades - haciendo el trabajo.

Se dice que esta forma de motivación es la que puede considerarse como más aceptada.

Consiste en considerar básicamente el proporcionar oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo entre sí.

De manera que la gente goza haciendo una buena labor.

En este caso cuanto mejor sea la labor, tanto más elevado será el ni vel de satisfacción.

Desde luego que el factor económico sigue siendo de gran importancia ya que en nuestra sociedad, la paga es un medio para conseguir rango y bienestar , el sistema que paga a destajo puede proporcionar motivación en ciertos casos.

Hemos visto que en los grupos las personas trabajan unidas y aceptan las órdenes de sus dirigentes, para poder alcanzar los objetivos del -- grupo y de igual manera, es labor que corresponde a la dirección crear unas condiciones bajo las cuales las personas trabajen de buen agrado - y voluntariamente los objetivos de la organización.

D.- Supervisión.

El Supervisor y el Grupo.

La supervisión es la información de un cuerpo efectivo de colaboradores, así como la motivación a cada uno de los componentes para que lleve a cabo la mejor actuación que pueda.

Esta es la labor del supervisor tanto si es presidente de la compañía como gerente de algún departamento, u ocupa el cargo de sobrestante de la línea de producción.

El supervisor es literalmente un inspector, y todos los integrantes de la empresa, tienen algunas de estas responsabilidades según sea su nivel - de jerarquía.

La forma de supervisión más aceptada es la que llamamos supervisión general, en la cual el supervisor tiene tres funciones:

1.- Procurará crear una situación de trabajo que les proporcione a sus subordinados las máximas oportunidades de realización, encaminadas a proporcionar a las personas la sensación de que cada uno es su propio jefe.

2.- Tendrá que fijar ciertos límites de libertad concedida a los subordinados ejerciendo la autoridad de manera que sea lo más aceptable a los mismos.

3.- Tanto el supervisor como los subordinados son miembros de un grupo de trabajo, y el mismo tiene reglas y normas de conducta, la misión del supervisor es evitar todo choque violento con tales reglas y normas.

El mejor supervisor es el que es sensible a las necesidades de cada situación y que ajusta a las mismas su estilo de supervisión.

El Supervisor y el Grupo.

El Supervisor para lograr la confianza con el grupo de trabajo tiene que hacer lo siguiente:

1.- Cuando resulte práctico debe respetar los valores, reglas y normas de comportamiento, que los miembros del grupo creen apropiadas.

2.- Procurar robustecer el trabajo de equipo y la solidaridad del grupo.

3.- Alentar al grupo a que participe en la discusión y solución de problemas que afectan al mismo en su totalidad; tanto por medio de reuniones como por conducto de la estructura informal del grupo.

4.- Debe mantenerse a una distancia social adecuada respecto a sus subordinados y demostrar capacidad técnica en el trabajo para ganarse el respeto.

Para lograr la participación del grupo hay que darles una oportunidad de opinar en la toma de acuerdos. En muchas ocasiones los empleados que se les dió la libertad de tomar ciertos acuerdos demuestran verdadera capacidad de regularse por si mismos, y desde luego, tomando acuerdos ellos mismos; se evitan la necesidad de que tengan que acudir al supervisor con cada problema que se les plantee. Por su parte éste podrá concentrarse más tiempo en elaborar planes a largo plazo y en tratar de relacionarse con los demás departamentos.

El solo hecho de que se les tome en cuenta en este sentido y que se les otorguen facultades de hacer cumplir y ejecutar las reglas hace más probable que el grupo las acepte por si mismo, aunque se trate de reglas o disposiciones que de otra manera serian objetadas.

Permitiendo que el grupo participe en los acuerdos pueden conseguirse grandes ventajas para la dirección; los empleados asumen mucha más responsabilidad respecto a problemas carentes de importancia, fijan metas de producción en ocasiones muy elevadas, hacen cumplir sus propias reglas, y sobre todo se consigue satisfacción.

El supervisor puede asentar al grupo a la participación activa de la siguiente manera.

a).- Celebrando reuniones con los subordinados para estudiar problemas mutuos.

b).- Abriendo paso a través de la organización informal del grupo.

Sintetizando, podemos decir que no hay ningún patrón o tipo de supervisor que resulte universalmente apropiado y el más efectivo será aquel que tome en cuenta, por lo menos los factores que pueden tenerse como indispensables en la supervisión y que son:

- 1.- La personalidad del supervisor y antecedentes del mismo.
- 2.- La personalidad y antecedentes del subordinado.
- 3.- El tipo de trabajo.
- 4.- El apremio a conseguir producción.
- 5.- La situación general de la empresa.

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.

Las relaciones humanas son básicas para el manejo del llamado potencial humano, ya que éste requiere de la comprensión y además de habilidades muy singulares.

Es necesario un acercamiento entre los subordinados y los directores de las empresas; éste debe ir encausado hacia las actividades del personal y nos deberá dar un entendimiento más amplio del trabajador en su aspecto humano, y desde luego deberá ayudarnos a resolver problemas que se susciten en el seno de la empresa, a raíz del roce normal de los trabajadores en sí o de éstos con el personal de nivel superior.

Conociendo las condiciones, situaciones y factores que están íntimamente relacionados con la persona, no solamente podremos dar soluciones efectivas a sus problemas, sino que estaremos en condiciones de mantener en óptimo nivel el trabajo colectivo, y por lo tanto, lograremos relaciones humanas satisfactorias y productivas.

Esto solamente lo obtendremos conociendo los problemas sociales y psicológicos de la persona, debiendo tomar en cuenta para su estudio las siguientes interrogantes:

- ¿ Todos trabajan por el salario que perciben ?
- ¿ Cómo se explica su comportamiento dentro de tal o cual actividad ?
- ¿ Qué cualidades busca el individuo en tal o cual trabajo ?
- ¿ Por qué eligió el trabajador esa ocupación ?
- ¿ Por qué unos gustan de su ocupación mientras otros están descontentos ?

Conociendo los orígenes de cada una de estas interrogantes estaremos en mejores posibilidades de dar un enfoque real a los problemas que nos planteen nuestros subordinados.

Muchas veces tratando de ver el fondo del problema deberemos hacer las comparaciones pertinentes mediante una investigación y un análisis concienzudo, y podremos así determinar las tendencias aparentes y juzgar los probables acontecimientos futuros, tomando desde luego las medidas adecuadas en cada caso.

Esto va encaminado a asegurar el mejor desarrollo y aplicación de los recursos humanos. Para tal o cual objeto debemos preocuparnos antes que nada por la correcta situación o disposición de la energía humana y por encontrar actividades en las cuales esta energía pueda entretenerse y desarrollarse elevando al máximo su contribución a la empresa.

De lo anteriormente expuesto deducimos que llevando a cabo políticas referentes al buen trato del trabajador y aplicándolas debidamente obtendremos beneficios considerables para la consecución del objetivo primordial de toda empresa comercial o industrial. La obtención de Utilidades; ya que los recursos humanos se combinan con los demás factores que intervienen en la producción y en la distribución con esta finalidad, en última instancia.

Los factores o elementos básicos en toda empresa industrial: hombres, materiales, equipo y dinero, están íntimamente ligados entre sí y son de gran importancia desde cualquier punto de vista que los estudiemos, por lo que no debemos perderlos de vista ni un solo instante en el campo de las relaciones humanas, ya que si llegara a haber anomalía o problema en alguno de ellos, esto repercutirá en el estado emotivo del trabajador y en la producción de la empresa.

EL FACTOR HOMBRE.

Si tratamos de incorporar a un trabajador a un grupo de trabajo para la realización de determinada labor, puede darse el caso de que los demás lo rechazan si no fuera éste de su agrado, ya sea por la forma de ejecutar el trabajo o por no concordar en ideas, etc.

Vemos que el estado emotivo del grupo inicial que era más o menos a fin se altera por el ingreso de un nuevo miembro fenómeno que no se presentaría, si por el contrario hubiéramos pensado previamente en las características y comportamiento del grupo, al cual tratamos de incorporar al nuevo elemento, y las características de éste.

EN EL CASO DE LOS MATERIALES.

A este aspecto podríamos suponer, como ejemplo, que los materiales no reunieran las características óptimas para su correcta elaboración, por lo cual el trabajador se sentiría molesto e incómodo en su trabajo. Pero por el contrario los materiales tuvieran las características propias y necesarias, es de suponer, que la estabilidad emocional del trabajador se conservaría inalterable.

EL FACTOR EQUIPO.

Pudiéramos poner el más elemental ejemplo refiriéndonos al trabajo: pongámonos a pensar que el trabajador se le asigne una cierta cantidad de artículos a producir. Desde luego si la cantidad no es excesiva, él estará conforme siempre y cuando el equipo reúna las características necesarias de seguridad, manejo, etc.

De manera que si falla algo que no está en sus manos corregir, se sentirá contrariado con justa razón.

EL FACTOR DINERO.

Refiriéndonos al salario, imaginémosnos que nos retrasamos en su pago tomando en cuenta que la retribución es sagrada, ya que es la recompensa justa a las labores del trabajador. Este se sentirá defraudado en cuanto a la seriedad de la compañía repercutiendo ésto en las labores que realice.

A continuación unos sencillos ejemplos para lograr una visión general de la importancia y repercusiones que pueden tener los factores mencionados en el ánimo del trabajador y buscando no perder de vista el -- principal objetivo de las relaciones humanas, que es el incorporar a los individuos a su ambiente de trabajo tratando de que encuentren en él un motivo de satisfacción, y por ende realicen mejor sus labores.

Para ésto es importante analizar el trabajo desde el punto de vista -- del trabajador.

QUE ES EL TRABAJO.

Para el trabajador probablemente sea el interés central de su vida. Los individuos que así lo piensan encuentran su realización precisamente en el trabajo. Esto es para ellos demandante y recompensante , pero tengamos en cuenta que el trabajo lo perciben lleno de selecciones de -- comportamiento y de oportunidades de recompensa, a los cuales la persona es completamente sensible. La consecuencia es que se convierte en un ver dadero esforzado obteniendo muchas satisfacciones y en ocasiones encontrando derivaciones y frustraciones.

Pero no para todos el trabajo es el interés central de su vida. Otros lo consideran únicamente como un medio de supervivencia, sin embargo, ésto no impide una ejecución efectiva de él, si son establecidos adecuadamente los comportamientos requeridos y los incentivos en forma de paga -- calculable; y és aquí precisamente, donde entra en juego toda nuestra capacidad, toda nuestra inteligencia, todo nuestro conocimiento y visión de la naturaleza humana para sostener los comportamientos requeridos aún cuando no sea el interés central de su vida el propio trabajo.

Nuestra labor dentro de la empresa deberá estar encaminada a tratar de convencer al trabajador de que el trabajo aún cuando no sea el interés -- central de su vida, si és lo más importante para su sostenimiento familiar debemos desterrar esa apatía e indiferencia de muchos trabajadores impulsando la lealtad y entusiasmo en ellos.

CONCLUSIONES

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Es de vital importancia estudiar al hombre en sus aspectos psicológico y social, ya que el comportamiento humano en las relaciones de persona a persona o de ésta con la colectividad dependen en gran parte de estos aspectos.

Conociendo los factores que influyen en el comportamiento humano, y -- estudiandolos detenidamente, estaremos más cerca de encontrar las soluciones adecuadas a los problemas de nuestro personal.

La comunicación requiere atención especial pues debe determinarse lo que se desea comunicar, y la forma en que ésta ha de llevarse a cabo.

Para encausar el comportamiento de grupo hacia un desarrollo benéfico para la empresa debemos analizar muy detenidamente la variedad de sentimientos que se manifiestan en forma colectiva.

El supervisor debe ayudar a los trabajadores a que desarrollen mejor su - trabajo, creandoles la sensación de que cada uno es su propio jefe, y fijando para ésto ciertos límites de libertad.

Dentro de la empresa se deben hacer constantemente estudios sociológicos - para tomar determinaciones adecuadas y tener mayores posibilidades para nuestro objetivo específico que es: La óptima coordinación de personas y cosas.

Las actitudes y los prejuicios explican con frecuencia que diversas personas reaccionen de manera completamente distinta ante los mismos estímulos de ahí la importancia de conocer a fondo la psicología del individuo.

Las Relaciones Humanas por lo tanto son básicas en el buen manejo del personal de cualquier empresa, por lo que es necesario un acercamiento entre nuestros subordinados y nosotros como directores de empresas, para cumplir al máximo los objetivos fundamentales de la Compañía.

Bibliografía.

- Psicología Industrial. L. SIENDEL
- Manejo de personal y Relaciones Industriales. DALE YODER.
- Administración de Empresas. REYES PONCE.
- Organización y Dirección Industrial. BETHEL.

F.S. AIRWATER

G. SMITH

H. STACKMAN.