



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**EL INGENIERO QUÍMICO Y LAS RELACIONES
HUMANAS DENTRO DE LA INDUSTRIA**

**TRABAJO MONOGRÁFICO DE ACTUALIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA

JAIME LUIS PADILLA VILLASEÑOR

MÉXICO D. F.

2011





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: Profesor: ROBERTO JOHNSON BUNDY

VOCAL: Profesor: ALEJANDRO LEÓN IÑIGUEZ HERNÁNDEZ

SECRETARIO: Profesor: JOSÉ SABINO SÁMANO CASTILLO

1er. SUPLENTE: Profesor: HÉCTOR ISRAEL BASAVE RIVERA

2° SUPLENTE: Profesor: GIOVANA VILMA ACOSTA GUTIÉRREZ

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: _____

FACULTAD DE QUÍMICA UNAM.

ASESOR DE TEMA: _____

ING. QUÍMICO ALEJANDRO LEÓN IÑIGUEZ HERNÁNDEZ.

SUSTENTANTE: JAIME LUIS PADILLA VILLASEÑOR

A MIS HIJAS:

REBECA PADILLA MARTÍNEZ Y

MARIANA PADILLA MARTÍNEZ

Por su estímulo

A MI ESPOSA

LOURDES MARTÍNEZ OLGUÍN

Por su comprensión.

A MIS PADRES

FORTUNATO PADILLA GARCÍA Y

CELIA VILLASEÑOR SANDOVAL

Por su apoyo y orientación

A MIS COMPAÑEROS DE GENERACIÓN Y

EN ESPECIAL A ALEJANDRO L. IÑIGUEZ HERNÁNDEZ

Por su gran apoyo.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
INTRODUCCIÓN.	5
Capítulo 1 EL CONCEPTO DEL TRABAJO	8
Capítulo 2 LA EMPRESA.	13
Capítulo 3 LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.	22
Capítulo 4 LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.	26
CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	49

EL INGENIERO QUÍMICO Y LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA INDUSTRIA.

Presentación:

Esta monografía de actualización pretende resumir dentro de un marco conceptual de las relaciones humanas, lo que se ha publicado durante en el periodo comprendido entre los años 2005 a 2010.

Para tal efecto, organizo dicha información en una secuencia que es la más generalizada entre los autores que se mencionan. Esta estructura corresponde al índice de temas que aquí se presenta.

En la mayoría de los casos, se inicia con definiciones que encuadran el alcance de sus obras y la extensión de los capítulos corresponda a una perspectiva específica de una disciplina.

Los hay que le dan a las *relaciones humanas* una perspectiva social, otros una perspectiva psicológica, o bien de tipo económico. Manejan las *relaciones humanas* con un enfoque preponderantemente laboral relacionándolo con el aspecto legal y sindical, o bien como un conjunto de aspectos motivacionales tendientes a mejorar la productividad.

Cada vez se emplean más los términos simplificados, como RRHH, RRII, HRM, RRLL y otras siglas para referirse a las relaciones humanas o *human resource management*.

Aunque algún autor tenga un enfoque particular, digamos de tipo Economista, o relacionado con la disciplina económica, abordan casi siempre todas las disciplinas, dicho de otra forma, toman en cuenta a todas las disciplinas. Cuando se habla del profesionalismo que deben tener los empleados de una empresa, se tocan temas como la Ética y algunas veces incluyen la Moral.

Se muestran con una ideología que permanece con las tradicionales izquierda y derecha; la izquierda plantea las *relaciones humanas* dentro de la empresa con una inclinada preferencia hacia los empleados y la derecha con una preferencia hacia el capital, lo cual como se verá más adelante es el motor que generó y genera el conflicto

básico de las *relaciones* humanas dentro de la empresa y que se plantean como *Trabajo vs Capital*.

Con el propósito de evitar repeticiones que no presentan aportaciones distintas entre los autores, destaco la coincidencia existente, mediante la cual todos coinciden en el hecho de que el trabajador se desenvuelve en ámbitos muy variados, ámbitos que a la luz de los planteamientos recientes, se encuentra totalmente vinculados.

Si bien se llevan a cabo en localidades distintas a las instalaciones de la empresa o industria, su influencia en la conducta de la persona son igualmente significativas. Las actividades realizadas por el hombre, en las que se genere una relación bilateral con otro u otros seres humanos, pueden circunscribirse a distintos ámbitos y a distintos propósitos, con expectativas coincidentes o irreconciliables.

Cada uno de estos ámbitos tiene sus propias características en cuanto a la relación que se establece, y se puede afirmar en forma general que todas ellas están sujetas a reglas o normas, que establecen costumbres o viceversa.

De esta forma los espacios donde se llevan a cabo estas relaciones, definen su marco de referencia; así tenemos relaciones humanas en:

El ámbito familiar.

En el ámbito escolar.

En el ámbito religioso.

En el ámbito laboral.

En el ámbito político, etc.

El ser humano se desenvuelve en todos estos ámbitos manteniendo su individualidad única e integral, dicho de otra forma, es la misma persona actuando e interrelacionándose con otros seres humanos bajo condiciones, propósitos e intereses distintos.

Los conceptos, alcances o responsabilidades de los trabajadores de una empresa, han sufrido cambios en relación con sus funciones, la imagen totalmente técnica del Ingeniero Químico como alguien ajeno a las políticas motivacionales o a sus relaciones interpersonales en función de su jerarquía, se han visto modificadas. De la misma manera el comportamiento digamos técnico, se vincula con aspectos sindicales.

El conocimiento académico proporcionado por el estudio de las *Relaciones Humanas* no solamente es necesario, sino fundamental. La etapa de formación académica circunscrita particularmente al ámbito escolar y social, se puede decir que repercute principalmente de manera individual. A no ser el caso de trabajos grupales con responsabilidad y logros comunes, los efectos de su desarrollo son generalmente a nivel personal.

El estudio de las *relaciones humanas del Ingeniero Químico* orientadas a su desenvolvimiento en la esfera de trabajo es igualmente fundamental.¹ María del Mar en su libro *Relaciones Humanas en la Empresa* afirma que la empresa del siglo XXI, requiere de personal que tenga además de *conocimiento*, otras habilidades. El conocimiento primordial del Ingeniero Químico es de tipo técnico. Las habilidades a que hace referencia, corresponden a otras áreas, sin embargo el éxito de su carrera profesional se fundamentará particularmente en sus conocimientos técnicos y en el manejo de sus relaciones humanas.

Las conclusiones y planteamientos que presento están basados en las publicaciones que sobre este tema se han realizado en los últimos cinco años, sin pretender afirmar que contienen la totalidad de ellas. Al final de esta monografía la sección de bibliografía, la divido en dos partes, la primera de ellas relaciona aquellas publicaciones que me han servido para su elaboración y la segunda, las publicaciones que he encontrado relacionadas con el tema.

¹ Las Relaciones Humanas en la Empresa. 1ª. Edición, 2008 María del Mar Silva González

INTRODUCCIÓN.

Siguiendo la estructura de dos publicaciones que me han servido de base para la elaboración de esta monografía de actualización, la primera de ellas un manual sobre sociología trabajo y relaciones laborales² y el manual de recursos humanos³, divido la presente monografía en cinco capítulos, cuyo propósito es dar una estructura a información bibliográfica que he recabado.

En mi presentación hablo de los distintos ámbitos de las *relaciones humanas*, ahora seré más específico al encuadrar esta información dentro de las relaciones que se llevan a cabo en la industria.

Las *relaciones industriales* y las *relaciones laborales* son formas de referirse a las relaciones humanas para distinguirlas de aquellas, que aunque igualmente trascendentes, no caen totalmente en estos campos.

La psicología que estudia el comportamiento humano, ha generado un campo particular que es la psicología del trabajo, de la misma forma la sociología a creado el área de la sociología del trabajo, la economía trabajo, la medicina del trabajo, etc.

La filosofía en la época de los griegos era una disciplina multidisciplinaria que incluía a todas las ciencias, mismas que con el tiempo se fueron separando para desarrollarse de forma independiente. Actualmente cada una de ellas se ha convertido en una disciplina incluyente o multidisciplinaria.

Así las *relaciones humanas* y el desarrollo del Ingeniero Químico se han vuelto igualmente multidisciplinarias. Siguiendo la pauta de los dos manuales a los que hago referencia, considero importante ir definiendo por etapas conceptos que describen esta actualización.

² Manual de Sociología del Trabajo y de las Relaciones laborales Holm y Artilles

³ Manual de Recursos Humanos, Daniel Patricio Jiménez, ESIC EDITORIAL, 2007

Hay dos términos a lo que quiero referirme en esta introducción, en forma independiente para evitar las controversias ideológicas que sobre ellos se hacen en las distintas posturas de los autores, pero que de fondo son totalmente similares.

Holístico y Humanismo.

Holístico: *Se puede definir como el tratamiento de un tema que implica todos sus componentes, se usa como una vía o un nuevo enfoque a un problema. El holismo enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes (propiedad de sinergia), y da importancia a la interdependencia de éstas.*

Este concepto resalta la diferencia con planteamientos básicos previos, que descomponían o separaban un problema, situación, conducta, o relación, en todas y cada una de sus partes. Partes que al ser estudiadas arrojaban resultados propios e inherentes a cada una de ellas. Las conclusiones de las partes podían llegar en casos extremos a ser contradictorias u opuestas.

Estudiadas individualmente dejaban de lado su vinculación con las otras partes, cambiando el sentido de la *parte* para convertirse en un *todo*. La eficiencia de una parte por encima de la eficiencia del resto, repercutía en una baja de eficiencia general. Las responsabilidades quedan igualmente divididas creando un caos de responsabilidad final.

El Humanismo es un movimiento intelectual, filológico, filosófico y cultural europeo estrechamente ligado al Renacimiento cuyo origen se sitúa en el siglo XIV en la península Itálica. Busca la Antigüedad Clásica y retoma el antiguo humanismo griego del siglo de oro y mantiene su hegemonía en buena parte de Europa hasta fines del siglo XVI, cuando se fue transformando y diversificando a merced de los cambios provocados por la evolución social e ideológica de Europa. Dicha evolución se ha venido actualizando permanentemente y se ha adecuando a las circunstancias actuales ha efecto de, por absurdo que parezca, establecer que el centro de todo concepto está relacionado con el ser humano.

El Humanismo plantea seis puntos fundamentales:

- 1.- Ubicar al ser humano como valor y preocupación central.
- 2.- Afirmar la igualdad de todos los seres humanos.
- 3.- Reconocer la diversidad personal y cultural.
- 4.- Desarrollar el conocimiento por sobre lo aceptado o impuesto como verdades absolutas.
- 5.- Afirmar la libertad de ideas y creencias.
- 6.- Repudiar la violencia en todas sus formas (psicológica, sexual, racial, moral y física).
- 7.- Ubicar al ser humano dentro de su entorno.

Las Relaciones Humanas ahora plantean sus teorías enfocadas al trabajador, tomando en cuenta, su situación general, dicho de otra forma, la habilidad para manejar una tarea física o intelectual ya no es el centro de su evaluación, es una parte fundamental, pero no definitiva. Se toman elementos que provienen de evaluaciones psicológicas y psicométricas, se evalúa su capacidad de socialización, su liderazgo, y otros elementos más, para tener una semblanza competente de cada persona.

La empresa se administra bajo la perspectiva de una entidad completa, en la que cada área está directa e interrelacionada con todas las demás áreas.

La empresa se considera ahora como el conjunto de todos los recursos que la conforman, materiales, económicos, tecnológicos, humanos, etc.

CAPÍTULO 1 EL CONCEPTO DEL TRABAJO.

Se plantea ⁴ como principio fundamental que el ser humano siempre ha desarrollado un *trabajo o actividad* en un diálogo permanente con la naturaleza a la cual ha modificado y puesto a su servicio relacionándose con ella. Ha modificado el entorno de trabajo y a sí mismo al convertirse en un ser social vinculado a través de sus relaciones con los demás. Se puede afirmar que fue hasta la revolución industrial, cuando el trabajo se convirtió en un concepto genérico y abstracto de la actividad humana y en el medio sociabilizador dominante. El trabajo dejó de ser una relación antropológica, para convertirse en un aspecto esencial de la estructura y funcionamiento de la sociedad.

Holm y Artiles, definen el trabajo de la siguiente manera:

- 1.- El trabajo es toda actividad destinada a producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas.
- 2.- El trabajo es una acción realizada por seres humanos que supone un determinado gasto de energía, encaminada hacia algún fin material o inmaterial conscientemente deseado y que tiene su origen y/o **motivación** en la existencia de una privación o de una necesidad por parte de quien lo realiza.

Esta transformación o apropiación de la naturaleza y la construcción de una realidad propia sintetizan los siguientes elementos:

La finalidad Social;

La realización misma de la actividad;

El resultado/producto de la actividad;

Las interrelaciones de los trabajadores.

Posteriormente presentan un análisis histórico sobre la concepción y diferenciación del término *Trabajar* y *Hacer*, los artesanos desarrollan actividades para crear una obra de principio a fin y prácticamente de forma individual, muy distinta de la producción en serie, los productos artesanales, aún siendo del mismo tipo, presentan diferencias entre

⁴ Manual de Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales Holm y Artiles

sí. Los productos artesanales pueden ser elaborados dentro de una empresa que contrata personal o bien en un taller familiar. El número de personas que trabajan dentro de ella, influye en cuanto a su organización, mas no así en el método de fabricación.

En las empresas manufactureras con procesos de elaboración en línea, los obreros desarrollan una actividad encaminada a producir partes de un producto que ensambladas forman posteriormente un todo, *fabrican* y ensamblan los componentes de un objeto. Se llega al extremo de empresas totalmente ensambladoras.

Toman del latín la palabra *labora* para definir la fabricación de las partes y la de *fabricari* como extensión para definir el espacio donde se labora.

Así, los individuos que actúan colectivamente para fabricar las partes de los productos y que laboran bajo un mismo principio, propósito, espacio, etc., desarrollan relaciones comunes conocidas como *Relaciones Laborales*.

A partir de la revolución industrial, el trabajador, antiguamente el artesano, dejó de ser el propietario de los materiales de elaboración de sus productos, así como el beneficiario directo de su actividad. Aparecieron individuos que no participaban de las actividades físicas, se convirtieron en los dueños de los materiales y en los beneficiarios mayoritarios del comercio de los productos y de sus utilidades. Contrataron los servicios de personas que empleaban su energía para desarrollar la mayoría de las actividades de una fábrica, obteniendo a cambio de ello una retribución conocida ahora como salario. Así aparecieron los términos empleado, asalariado y patrón.

Sidney y Beatrice Webb sentaron las bases de la Sociología Laboral, los movimientos sociales del siglo XIX y XX, crearon las bases de las relaciones, obrero-patronales, de los beneficios de salud, del valor adquisitivo de los salarios y del papel rector de estos convenios sociales por parte del estado. Estos movimientos tendientes a demandar condiciones más “humanas” de trabajo, jornadas, salarios, condiciones ambientales salubres, agruparon a los obreros de las fábricas en sindicatos.

⁵Esquivel y Parkin proponen la existencia de dos tipos principales de Sindicatos, los de Oficios y los Industriales; los Industriales corresponden a empresas del tipo de Industria de la Transformación que en su estructura involucran procesos. Plantean como los sindicatos se han convertido en una fuerza de comercialización, que sugiere o casi obliga al **personal sindicalizado** a consumir los bienes de la empresa que los contrata y los de las empresas en las que hacen presencia dichos sindicatos. Plantean con claridad la composición de los empleados de una empresa como sindicalizados y no sindicalizados, omitiendo el tradicional concepto de personal de confianza, en virtud de que el personal sindicalizado, lo es también de confianza.

El concepto simple de trabajo como una actividad netamente física, se ha venido haciendo más y más complejo en cuanto a las normas o leyes que la rigen y que establecen nuevos paradigmas en las relaciones humanas y particularmente en el ámbito laboral.

El filósofo y científico Thomas Kuhn dio a paradigma su significado contemporáneo cuando lo adoptó para referirse al conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo. El mismo Kuhn prefería los términos ejemplar o ciencia normal, que tienen un significado filosófico más exacto. Sin embargo, en su libro *La Estructura de las Revoluciones Científicas* define a un paradigma de la siguiente manera:

Lo que se debe observar y escuchar.

El tipo de interrogantes que se supone hay que formular para hallar respuestas en relación al objetivo.

Cómo tales interrogantes deben estructurarse.

Cómo deben interpretarse los resultados de la investigación científica.

⁵ Microeconomía versión para Latinoamérica 7ª. Edición Gerardo Esquivel, Michael Parkin

De esta forma las relaciones humanas o relaciones laborales de la empresa, se enfrentan a cambios que las fuerzan a modificarse y adecuarse permanentemente a los cambios económicos y sociales.

⁶La empresa de siglo XXI demanda trabajadores que no solamente posean *conocimientos*, ni tampoco con preparación profesional sobre el *cómo hacer*, sino que además de ambas posean un conjunto de habilidades personales sobre *el saber ser y estar*, que les permitan incorporarse y desarrollar su trabajo con éxito. Aptitudes personales que se pueden aprender, cómo comunicarse mejor, aprender a trabajar en equipo, resolver problemas, ofrecer soluciones y alternativas, tener iniciativa motivadora, tomar decisiones, ser un profesional.

El trabajo se ha convertido en muchos sentidos en una actividad física, estructurada por muy diversos factores.

⁷La OCDE en su publicación *La Educación Superior y Las Regiones*, en su pág. 135 da ejemplos sobre la necesidad de establecer una oficina de Relaciones Industriales entre las Universidades y las Empresas, mencionando las actividades desarrolladas por el MIT, el laboratorio de informática de La Universidad de Cambridge, el centro de fiabilidad de software de la Universidad de Newcastle. En su pág. 145 hace referencia a los resultados obtenidos mediante el apoyo de Universidades en distintas localidades de España para sustentar el desarrollo de las Pymes.

⁸ Álvaro de Ansorena, al hablar sobre sus técnicas para la selección de personal, al referirse al hecho de seleccionar a "*el buen candidato*", concluye que en términos absolutos no existe. Una persona solo es un buen candidato si se le coloca en una tarea profesional que satisfaga sus **necesidades**, utilice sus capacidades y formación y le estimule a alcanzar un puesto acorde con su nivel óptimo de capacidad.

⁶ Las Relaciones Humanas en la Empresa. 1ª. Edición, 2008 María del Mar Silva González

⁷ La Educación Superior y Las Regiones OCDE 2007

⁸ De Ansorena Cao Álvaro, 15 Pasos para la Selección de Personal, Paidós, 2006

Finalmente, ahora se puede tener un panorama más amplio de lo que el *trabajo* representa como una actividad humana y considerando el último párrafo; el Ingeniero Químico primero deberá ser seleccionado para ocupar un determinado puesto, habrá de ser evaluado en cuanto al total de sus capacidades y formación y como se verá más adelante, deberá haber un balance entre su formación técnica y humana. El estudio de las *Relaciones Humanas* como una disciplina científica, le proporcionará la visión necesaria para desarrollar sus capacidades al máximo.

Sus resultados dentro de la industria estarán soportados por su nivel de integración al grupo de trabajo, su capacitación técnica y en su habilidad para interrelacionarse con sus compañeros de trabajo. La productividad, eficiencia y liderazgo están íntimamente relacionados con la formación de equipos de trabajo.

CAPÍTULO 2 LA EMPRESA.

El Unitarismo, Las Relaciones Humanas

La Empresa es una unidad de intereses compartidos entre el capital y el trabajo. Desde este punto de vista la gestión empresarial, posibilita la unificación de intereses mediante la comunicación fluida, el dialogo de los mandos intermedios con los trabajadores, la participación e implicación en el trabajo, así como mediante el reparto de beneficios y otros incentivos materiales y simbólicos. [sic1]

La definición anterior se conoce como el concepto Unitario o Unitarismo de la Empresa. Su propósito era evitar y mitigar mediante las relaciones humanas el conflicto entre los inversionistas y los trabajadores. La intención era que evitando o mitigando dicho conflicto se obtenía el beneficio del incremento de la productividad.

Este concepto en boga hasta los años 60's, tenía como inconsistencia, que no resolvía las diferencias de valores y objetivos de las partes. Tampoco daba respuestas o explicaciones al factor inherente del conflicto en las relaciones humanas que se transportaban al campo de las relaciones laborales. El conflicto se da por así decirlo de manera natural, el conflicto nace desde el momento mismo de la presencia de dos individuos, hay dos perspectivas, dos visiones, dos conceptos o uno y dos formas de interpretarlos.

Tampoco explicaba la función del sindicato dentro y fuera de la empresa, los sindicatos nacieron como una forma de resolver los conflictos entre el capital y el trabajo. ¿Cuál era entonces el papel del sindicato fuera de la esfera laboral? y ¿Qué sentido tenía su existencia una vez resuelto el conflicto?

No se contempla a la Unidad Empresarial como parte de una Unidad Social, las relaciones humanas fuera de esta unidad simplemente no se consideran.

Una tercera deficiencia de este modelo es la de no considerar la vinculación entre el conflicto y las desigualdades del poder y clase.

En base a estas deficiencias no es de extrañar su fracaso, carece de un marco teórico conceptual solvente para ir más allá. Su mayor aportación fue la de abrir sus puertas a la psicología como disciplina académica aplicada a la organización del trabajo y de la empresa.

También puso de manifiesto la importancia de los grupos informales de trabajo y dio relevancia a la existencia de importantes áreas de cooperación en las relaciones industriales.

El Pluralismo, La Escuela de Oxford

⁹La escuela de Oxford conocida como *El Pluralismo*, plantea la Empresa centrado su atención en una noción democrática. La empresa se organiza y conduce el conflicto en el marco de la democracia industrial, mediante normas de regulación del trabajo, los procedimientos de negociación y las formas d regulación colectiva. Reconoce la existencia del conflicto al reconocer intereses distintos. Los intereses no son homogéneos y de clase social, no son solo entre capital y trabajo, sino que además lo son dentro del mismo trabajo. Las relaciones humanas se consideran además de laborales como económicas.

Por lo tanto el conflicto tiene sus bases en aspectos económicos y es coyuntural y temporal. El conflicto no es permanente ni estructural, como o considera la perspectiva marxista.

Se considera a la empresa con una doble perspectiva;

Primero como una ideología que reconoce intereses diferentes y en conflicto. Resalta la presencia de grupos en función de estas diferencias que actúan como una diversidad. Por consiguiente una representación de los **trabajadores** en términos de organización de carácter gremial, profesional y de categorías laborales diferentes, sin que ello conforme una unidad orgánica.

Segundo, como una perspectiva analítica que entiende a las relaciones laborales como relaciones económicas basadas en la negociación.

⁹ Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Boletín Técnico Número 156 CINTERFOR OIT, 2005

¹⁰Este enfoque se ha considerado como del tipo jurista al resaltar su atención en cuestión de normas y reglamentos de trabajo. En este concepto se encuentran ciertos principios de economía moral que derivan de una visión de metodismo cristiano.

¹¹Las aportaciones del *Pluralismo* como concepto de empresa a las relaciones laborales-humanas, se pueden resumir en seis puntos;

- 1.- La existencia de un imperativo moral obligatorio comprometido en la negociación
- 2.- La Negociación Colectiva como método de formulación de normas y reglamentos de las sociedades modernas, limitantes de la acción.
- 3.- La Negociación Colectiva como procedimiento de adaptación dinámica de las empresas al entorno cambiante.
- 4.- La importancia del Derecho del Trabajo como derecho colectivo para corregir las asimetrías del poder, así como las asimetrías del capital y el trabajo
- 5.- La base de su análisis centra como objetivo principal, la equidad y el orden a nivel micro, proponiendo medios y procedimientos que garanticen la libertad y el contrapeso del poder.
- 6.- Señala la ética y moral laica como condición de la cohesión, que se lleva al ámbito social

Al *Pluralismo* se le ha criticado

Primero su acción excesiva en la estabilidad y la contención del conflicto y

Segundo un exagerado apego a las normas de procedimiento, dejando en segundo plano, el control del trabajo, la subordinación de este al capital y los derechos de propiedad.

La norma y el procedimiento por si solos deben ser suficientes para resolver o contener el conflicto generando un cerco moral que limita las relaciones laborales.

El Concepto Sistémico

¹⁰ Revista de Sociología Universidad de Barcelona 2007.

¹¹ Teoría Clásica de las Relaciones Laborales Antonio Martín Antilles UOC, La universidad Virtual. 2007

¹²La empresa adquiere un nuevo planteamiento, se convierte en un sistema. Esta idea básicamente toma un concepto orgánico, para describirla. Un sistema estructurado por subsistemas, que a su vez tienen sus propios subsistemas. Un sistema que se relaciona con otros sistemas y que se ven afectados y beneficiados por sus acciones.

La empresa es un sistema, las asociaciones industriales son un sistema, la sociedad es un sistema, el marco jurídico es un sistema....

Talcott Parsons¹³ discípulo de John Dunlop, definió cuatro funciones en la relaciones industriales;

Adaptativa, Reglas que relacionan a los actores en el mercado

Gratificadora, Contribuye a la supervivencia y estabilización de las relaciones jerárquicas

Integradora, Mantiene la solidaridad de los actores al compartir ideologías comunes de los sistemas. El individuo y las jerarquías y las jerarquías entre sí.

Las Relaciones Industriales (John T. Dunlop)

La empresa es ahora una industria, concepto que se retoma para delimitar y diferenciar a esta de otro tipo de empresas. Particularmente, se le diferencia de las empresas netamente comerciales o de distribución. ¹⁴ Sin embargo la empresa no puede estar desligada del aspecto económico en sus niveles macro y micro. **La industria** es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva.

A partir de los ochentas la tecnología acelera los procesos de automatización, la relación con el trabajo, se modifica, el trabajador se convierte en un operador de maquinaria y equipo cada vez más sofisticado, la emergencia del trabajo modifica el contacto humano y por ende su relación.

¹² Teoría Clásica de las Relaciones Laborales, Antonio Martín Antilles, UOC, La universidad Virtual. 2007

¹³ Parsons Talcott, Social System, Taylor & Francis Group, 2005

¹⁴ Teorías Sociales y Estudios del Trabajo. Nuevos Enfoques, Enrique de la Garza Toledo, Edgar Belmont Cortés Anthropos Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 2006

La investigación sobre las relaciones humanas se especializa y particulariza a estudios de campo, el *modelo Toyota* de simplificación organizativa, estos modelos plantean organizaciones y relaciones humanas casi en específico de cada empresa. Estos modelos ponen de manifiesto la relación entre la sociología, la economía, la administración, la política y las relaciones humanas, con vínculos inseparables dentro del ámbito industrial.

La producción de bienes para el mercado interno de una región o nación, la generación de empleos, la distribución de riqueza, la generación de impuestos, la estabilidad y tranquilidad de la comunidad giran alrededor de la industria como una de sus fuentes. La productividad, es un concepto que depende en gran medida de las actitudes del personal de la empresa, que repercute en la eficiencia total de ella. El factor humano vuelve a tomar gran relevancia y como consecuencia las Relaciones Humanas se convierten en una especialidad.

María Sanz Gómez ¹⁵ realizó extensos estudios de campo y entre sus afirmaciones destaca la importancia de las relaciones entre todos los integrantes de una empresa, inversionistas y empleados y el entorno externo. Al referirse al ser humano, lo sitúa en su vida cotidiana, lo cual implica las actividades fuera de la empresa. La estabilidad del empleado tiene que ver con su forma de vida o su forma de relacionarse, dentro y fuera de la empresa.

En sus planteamientos sobre la resistencia al cambio de la cultura empresarial y el redimensionamiento humano, maneja la imprescindible actualización de la empresa para aceptar una nueva perspectiva del ser humano en forma globalizada. La capacitación práctica del trabajo puede no tener trascendencia alguna, si se omite el factor educativo. El trabajador debe tener una educación mínima que puede facilitarse dentro de la misma empresa. Los cambios de actitud, la participación laboral, etc. son consecuencia de un programa de capacitación mucho más amplia del personal. El manejo de las relaciones humanas adquiere o necesita adquirir replanteamientos constantes. Una forma de participación de las empresas en el sentido educativo han sido las becas escolares y cursos de muy variados aspectos al interior.

¹⁵ Empresa Inteligente y Relaciones Humanas María Sanz Gómez, Editorial Thomson 2005

Ángel Muñoz López¹⁶, presenta un análisis similar, con un enfoque que llama de las Pymes a las Unimundiales, en el cual integra el término sinergia adicionalmente a los campos ya considerados por María Sanz, las Relaciones humanas dentro de la economía, la psicología, sociología y demás campos ya mencionados en relación con el trabajo y la empresa, arrojan resultados superiores a la suma de sus partes.

Los términos, Relaciones Laborales, Relaciones Industriales, Relaciones Humanas, se combinan, se mezclan, se diferencian, en base a una situación específica y momentánea. Pero el común denominador, el concepto primordial lo llevan las relaciones humanas que son el centro.

Paul Edwards¹⁷ conjuntamente con sus colaboradores, hacen referencia a las Relaciones Industriales, tomando nuevamente el marco laboral inglés como base y al igual que todos los autores que tocan este tema, empiezan por un análisis histórico de la relaciones humanas en el ámbito industrial. Él y sus colaboradores, presentan este análisis de manera interesante al estudiar de manera individual cada enfoque en función de las relaciones industriales, Los impuestos y las relaciones industriales, las multinacionales y las relaciones industriales, los sindicatos y las relaciones industriales, el individualismo y el colectivismo en las relaciones industriales, entre otras.

¹⁸El Institucionalismo. La Escuela de Wisconsin

La Institución puede definirse como; una estructura que proporciona las reglas del juego de una sociedad. Reglas que son el resultado de la interacción de las *relaciones* entre los grupos sociales. Estas reglas establecen los límites dentro de los cuales se debe realizar el juego.

Las instituciones proporcionan incentivos para el intercambio en sus múltiples esferas, al mismo tiempo reducen la incertidumbre y proporcionan reglas estables útiles para la vida cotidiana. Son el resultado de una construcción social que proporciona programas de acción con cierta estabilidad y permanencia, ofreciendo además recursos y procedimientos regulados que hacen previsible el comportamiento (relaciones

¹⁶ Ángel Muñoz López, *El Mundo de las Empresas*, Ediciones Díaz Santos, España 2008

¹⁷ Edwards Paul, *Industrial Relations*, Blackwell Publishing Ltd, UK, 2007

¹⁸ *Manual de la Sociología del Trabajos y las Relaciones Laborales*, Holm-Detlev Köhler y Antoni Martín Artiles Delta Publicaciones, 2007

humanas), la canalización y a resolución de los conflictos mediante la negociación y una red de normas formales e informales

Mediante esta idea o concepto se crea una nueva imagen en el público, la empresa es una institución que asume nuevas responsabilidades, acepta compromisos que en otro tiempo correspondía a otro tipo de institución social. Se convierte en un patrocinador cultural, apoya la educación mediante becas, acciones que se definen como *Responsabilidad Social Corporativa*. En este orden, el siguiente concepto de la empresa le corresponde al Institucionalismo, La Empresa se convierte en una Institución.

El *Institucionalismo*, es hoy en día una poderosa corriente teórica empírica, que ha adquirido relevancia en la últimas tres décadas en las relaciones laborales, en los años 60's Flanders ya definía a las relaciones humanas dentro de la empresa en términos de institución. La institución connota fuerza imperativa y presencia de reglas compartidas que son vinculantes entre los actores de la sociedad; destacando para nuestra área las relaciones humanas de quienes representan el capital y el trabajo.

Esta revisión teórica aporta cuatro aspectos;

1.- La revalorización de la empresa como una institución que influye en la economía, las relaciones humanas y la política. Las reglas a las que hace referencia proporcionan una clave sobre el comportamiento grupal o individual en el trabajo. La noción las reglas se refieren a diferentes formas de regulación de los puestos de trabajo, a través de los usos, prácticas, costumbres, normas informales, así como reglas formales de procedimiento y sustantivas que regulan las *relaciones entre los distintos actores*. Da una visión del mercado laboral como dividido en segmentos, relativamente cerrados que no compiten entre sí y consecuentemente no se vinculan significativamente.

2.- Una aproximación inductiva en la construcción de teóricas. Las reglas a las que se hace mención, provienen de una experiencia que induce a crear una teoría en base a ejemplos específicos que se analizan e infieren teorías de alcance medio, el fenómeno es explicado por medios empíricos. El declive de este método inductivo va de la mano con el resurgimiento de los paradigmas teóricos de la era clásica. Los no

institucionalistas emplean métodos más deductivos aproximándose a la metodología psicológica. El fundamento deductivo, no prevaleció y se mantiene la visión inductiva con adaptaciones.

3.- Una perspectiva holística. Esta perspectiva holística institucional tiene serias deficiencias al pretender que esta visión surja de un solo concepto y este sea aplicado a las relaciones laborales, que en base a los trabajos de Dunlop se empiezan a manejar como relaciones Industriales. Sin embargo posteriormente en base a un planteamiento multicasual y multicausal, ha readquirido relevancia. Es importante resaltar que este primer intento sirve para expandir los vínculos que tienen las relaciones humanas con medios externos a la empresa.

4.- Un énfasis en los procesos históricos. (Bray y Wailes 1999), el proceso de cambio en los conceptos deben tomar en cuenta para cada una de las actualizaciones, la narración de hechos, las conclusiones del estudio de casos. No tiene objeto volver a experimentar un proceso que ha sido estudiado y del cual se ha concluido las deficiencias que presenta. En cuanto a las relaciones humanas cada uno de los conceptos de empresa han servido para avanzar en el planteamiento de ellas. Se toma la referencia de la evolución genética para crear un criterio de cambio progreso.

Las relaciones humanas, estrictamente en la relación obrero-patronal, trajeron como una consecuencia adicional en la resolución de sus conflictos las prestaciones de salud. Los servicios médicos en general se convierten en una parte permanente de las negociaciones.

Como parte de la interrelación dentro de la sociedad, se popularizan y profesionalizan las reglas del mercado de trabajo. Al interior de las empresas se fortalece la selección de personal por medio de áreas propias o de la contratación de empresas dedicadas a conformar un banco de datos o base de datos en términos más actuales, que manejan la oferta y demanda del mercado de trabajo.

Esta teoría plantea tres dogmas en las relaciones laborales;

Dogma de los Derechos Adquiridos.

Dogma de la Oferta/Demanda de Trabajo

Dogma del Salario Justo.

El Institucionalismo, hace mención al término Relaciones Industriales, sin que este adquiera la relevancia que posteriormente alcanza y que de hecho se convierte en una nueva plataforma teórica para la definición de la empresa y las relaciones humanas.

¹⁹Rom Landau al hablar de las relaciones humanas, integra como elementos de las relaciones humanas todo el soporte que tiene un individuo o un grupo de individuos y como este soporte puede mejorarse o degradarse en relación con la situación actual del o los individuos. Considera factores como la salud, la familia, la educación, el entorno social, el entorno de trabajo, el género, el entorno cultural, político, de esparcimiento, la alimentación, la comunicación, la tecnología, entre otros. Aún cuando se refiere a cada uno de ellos casi en lo particular, hablando de sus características principales, hace un énfasis en el hecho de que no pueden ser las conclusiones en el mismo sentido unitario, sino que para un grupo o un individuo, se deben considerar todos sus elementos.

La empresa tiene un marco de acción muy definido, las “*relaciones industriales o digamos empresariales*”, dicho de otra forma, las relaciones humanas que se llevan a cabo dentro de sus instalaciones. Como dice María Sanz, la empresa debe ser una empresa inteligente, así que un concepto empresarial que se limita al espacio de sus instalaciones, tiende en la actualidad al fracaso.

Un ejemplo de la extensión de las relaciones extramuros se manifiesta por ejemplo en los seguros de vida para los empleados en tránsito de sus hogares a la empresa.

¹⁹ Landau, Rom Human Relations, Purnell & Sons Ltd, 2007

CAPITULO 3 LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Previo a una presentación más detallada de las *Relaciones Humanas* dentro de la industria y particularmente del Ingeniero Químico dentro de ella, conviene hablar sobre la estructura que debe tener una empresa.

María de los Ángeles Gil Estallo proporciona una estructura simple y funcional de la empresa²⁰ que describe de la siguiente forma:



Establece una serie de parámetros que define como mínimos a seguir y analiza las principales causas del fracaso que tienen.

Para los propósitos de esta monografía, destacó una de ellos y que se refieren a la Comunicación.

La Comunicación debe ser de 360°, fluída, cierta y oportuna. Hace un particular énfasis en la distinción entre la comunicación tecnológica o mas específicamente entre equipos de mayor o menor sofisticación y la comunicación humana, que puede servirse de elementos de alta tecnología.

Esta distinción busca poner de manifiesto que la comunicación tecnológica por si misma es solo un herramental humano. Suponer que este tipo de comunicación resuelve la problemática de una empresa, es la razón del fracaso de muchas de ellas. Los equipos mecánicos y electrónicos ejecutan acciones, más no toman decisiones. Ni tienen capacidad de análisis, los intrumentos electrónicos son tan capaces como el programa que ejecutan.

²⁰ Gil Estallo, Ma. De los Ángeles, Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa.

²¹Golria Bader, hace profundos estudios sobre el comportamiento de los equipos humanos de trabajo, propone parámetros a medir, justifica las acciones de medir, como elementos para evaluar la efectividad de un equipo.

Como aportación reevalúa el concepto de objetivo, dándole un sentido de *objetivo común*, el equipos o equipos de trabajo al interior de la estructura empresarial, ya sean de finanzas, producción, ventas, personal, etc. tienen un objetivo común, señala como una error del pasado la administración por objetivos. Se refiere a esta administración como una postura que dividió y opuso a los equipos de trabajo, en su búsqueda por la excelencia aún a costa de otras áreas. Derivado del objetivo común, que es la sustentabilidad de la empresa y su desarrollo permanente, cada departamento, gerencia, área de la empresa tiene un objetivo bien definido para colaborar al objetivo común.

Las empresas evolucionan de forma similar a los procesos naturales, sin la necesaria muerte de las mismas. Para ello requieren de una adaptación permanente a su entorno. Entorno del cual hice mención en el capítulo anterior.

Dos partes elementales de esta sencilla organización empresarial lo constituyen, el área de personal y el área de producción, partes de la estructura donde principalmente el Ingeniero Químico estará involucrado y en las que su integración a un equipo de trabajo específico le permitirá poner en práctica sus conocimientos y capacidades..

El Ingeniero Químico, puede además de estas dos áreas tener relación directa e incluso formar parte del personal de ventas y de finanzas dentro del área de compras, o bien aportar información para el mejor desempeño de ellas.

En la actualidad, la estructura empresarial es mucho más compleja y crece en ambos sentidos, esto quiere decir, que la empresa subdivide estas áreas en tantos departamentos como le sean necesarios. En el caso de Producción que es afín a nuestra carrera, Control de Calidad, Almacén de Materias Primas, Mantenimiento, procedimientos y seguridad, soporte técnico, son algunos ejemplos de departamentos que pueden estar bajo su control.

²¹ Gloria E. Bader, La Medición del Desempeño de un Equipo, Ediciones Granica, España 2006

En sentido ascendente, la empresa donde labora puede ser parte de un grupo de empresas o de un corporativo, que a su vez si cotiza en bolsa formar parte de una junta de inversionistas que poseen varias corporaciones. Esto trae como consecuencia que en ocasiones las relaciones humanas sean muy distantes entre los grupos involucrados en las actividades de la empresa. Esta falta de relación, que directamente repercute en su comunicación, puede originar crisis de alcances imprevistos.

El Capital, formado por humanos, a veces se olvida por irónico que parezca, que la economía sana de las empresas descansan en la calidad de las relaciones que dan dentro de ella.

²²Un elemento poco manejado dentro de la organización empresarial y que correspondería al área de personal en la reacción de los empleados ante una mala relación interna. Si el conflicto de las *relaciones humanas* entre el capital y el trabajo se agudiza, haciéndolo mayor las diferencias presentes, la reacción puede darse en el ataque a la misma institución. El empleo de una comunicación agresiva, insolente, prepotente va a deteriorar las relaciones y como menciona Peter Navarro las respuestas pueden ser la baja productividad, el desperdicio, el robo e incluso el sabotaje.

La empresa puede contar con tecnología de punta, con diseños arquitectónicos acordes con un buen ambiente de trabajo, con programas de capacitación y otros muchos elementos que se podrían considerar como suficientes para tener una empresa altamente productiva. Los MBAs (Master of Business Administration) profesionistas de alta demanda en los países industrializados del primer mundo (superior a médicos) plantean la estructura que debe tener una empresa (en forma general) para ser viable y sostenible.

En esta estructura, las *relaciones humanas* tienen un lugar preponderante ya que todo plan o programa depende del ejercicio de una buena comunicación y de una buena ejecución de las tareas.

²² Los que saben, Los Mejores MBA, Peter Navarro, Editorial Profit, 2009

²³ Fernando Ramos en El protocolo de la Empresa, retoma su concepto *institucional* al referirse a ella como parte de una organización mas amplia o de la misma respecto de las partes que la conforman, resaltando el aspecto de la empresa como una *institución*, el sentido de su relación con la sociedad. La estructura de la empresa en conjunto debe ser conciente de una nueva visión orientada hacia este campo. El personal que forma parte de su estructura debe darse cuenta de su relación al interior y al exterior de la misma.

Sea cual sea la estructura de una empresa, la trascendencia de las *relaciones humanas* es cada vez mas relevante.

²³ El Protocolo de la Empresa, Fernando Ramos Fernández Netbiblo S. L. España 2008

CAPITULO 4 LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.

Los tres capítulos previos, tienen el propósito de enmarcar el tema fundamental de esta monografía de actualización, que son *las relaciones humanas* en la empresa.

Las empresas en su contexto actual, han modificado su alcance en función de sus relaciones internas y externas, dándoles la relevancia que ambas tienen. Las relaciones públicas están orientadas principalmente a las relaciones que la empresa tiene con el exterior. Conceptos como imagen empresarial, visión y misión empresarial, están dirigidos al mercado de consumo de sus bienes. El mercado demanda productos en una relación, precio-calidad-servicio, información que le es vital a la empresa para satisfacer al sus clientes.

Esta “*relación humana*” que se da al exterior de la empresa se considera un factor no directamente contralado por ella y su oferta de bienes va acompañada de actitudes tendientes a formar un vínculo mas estrecho con sus consumidores²⁴.

Domingo Nevado Peña²⁵ plantea que las organizaciones modernas se caracterizan por conseguir mejoras en la productividad. Propone el empleo más eficiente de sus recursos y la eliminación de los procedimientos que no agreguen valor. De la misma forma sugiere una estructura más plana en la toma de decisiones, una mayor implicación de los *trabajadores* con la cultura,, misión, visión, estrategia, valores y códigos éticos, sistemas de información (comunicación) que apoyen y mejoren todos los procesos. Al igual que Fernando Ramos se refiere a la globalización como el efecto de la competencia mundial, la empresa aún aquella que abastece exclusivamente un mercado regional o nacional, se enfrenta con productos provenientes de otros países.

Esta competencia que enfrenta en cualquiera de sus modalidades, tiene en la actualidad que ser considerada para evaluar su productividad. ¿Qué tan rentable es la empresa?, ¿cuál es el factor inversión-utilidad?, ¿qué ventajas tiene este factor ante otros factores de inversión?, ¿qué elementos de la empresa pueden ser ajustados para incrementar el factor inversión-utilidad?.

²⁴Ramos Fernández, Fernando, El Protocolo de la Empresa, Netbiblo S. L. España 2008

²⁵ Nevado Peña, Domingo, Como Gestionar el Binomio Rentabilidad-Productividad, Editorial Especial Directivos, España, 2007

Todos estos cuestionamientos descansan sobre la *productividad*; y esta productividad se soporta en la actitud del personal de la empresa.

¿Qué factores intervienen en la elevación de la productividad?, ¿de qué depende eliminar procedimientos que no agregan valor?

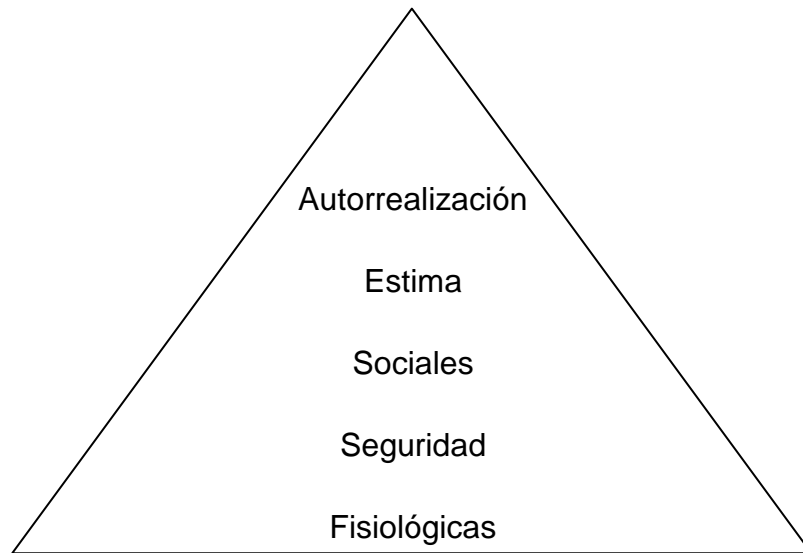
Considera la estrategia, el control y la comunicación como partes de un plan encaminado a la productividad y sin hacer mención específica de ello, se sustenta en el elemento humano y su relación con otros, para alcanzar los niveles de productividad teóricos.

El motor económico interno de la empresa es su productividad y el motor externo es su adecuada ubicación en el mercado. El personal de una empresa dese ser sensible y consciente al hecho de una relación satisfactoria entre el mercado y la empresa. Estos factores repercuten en la relación precio-calidad-servicio y dependen del nivel de productividad de la empresa, la cual está directamente afectada por la actitud de su personal.

Las *relaciones humanas* han dejado de ser una teoría empírica, con modelos no sustentados, para convertirse en *método científico* de estudio, que estudia los elementos que intervienen en ellas.

Preguntas sobre ¿qué hace al ser humano asociarse o agruparse?, ¿qué tan eficiente es esta agrupación?, ¿cómo evalúa los resultados de sus acciones?, son algunas de las preguntas que se han venido respondiendo en el transcurso del tiempo²⁶ y estudiosos como Taylor, Herzberg, Ouchi, McLelland, Vroom Porter y Locke en algunos de los más importantes destacan con un factor primordial la *motivación*, que busca como planteó Maslow dar respuestas a las necesidades humanas. La escala de Maslow jerarquiza las necesidades de la siguiente forma:

²⁶ Recursos Humanos, Motivación de personal, Editorial Vértice, España, 2008



Las relaciones humanas se dan en el contexto de la satisfacción de estas necesidades, mismas que aplican en todos los ámbitos en que se desenvuelve el ser humano. Estas necesidades son emergentes y dinámicas, buscan una permanente actualización.

Esta conducta humana es igualmente válida en el marco laboral y la dinámica de la satisfacción de ellas considera el entorno completo del ser humano. Las necesidades fisiológicas, podrían ser vinculadas con el salario, sin que un buen salario implique cubrir necesidades sociales o de estima. El cargo podría satisfacer necesidades de autorrealización, estima, aunque no necesariamente las sociales.

La satisfacción de las necesidades, o la consecución de los satisfactores de las necesidades dirigen la actividad humana a un fin concreto, esta actividad puede desarrollarse con distintos niveles de intensidad, esta intensidad es una fuerza que se ha dado en llamar **Motivación**.

Taylor propuso dos motivadores, *el salario y la pereza*. El mayor ingreso con el menor esfuerzo; y dos tipos de trabajadores *pensantes y ejecutantes*, pensantes en las oficinas y ejecutantes en el trabajo manual. Modelo arcaico sobre el cual descansan todos los demás.

Escuela de las Relaciones Humanas, posteriormente Elton Mayo introduce el término de las relaciones al plantear que la motivación se da en función del confort físico y social en las condiciones laborales, las relaciones con compañeros y jefes, el cargo y el trabajo afectaban de forma medible la producción, el empleado estaba más motivado. Evaluó el efecto de la iluminación en la productividad de las mujeres en una planta de Western Electric Company. Con mejor iluminación, la productividad aumentó, pero con sorpresa vio que al disminuir la iluminación la productividad siguió en aumento.

Determinó finalmente que *prestarle la atención* al personal femenino resultó ser más determinante que la iluminación. Este ejemplo se conoce como el efecto Hawthorne y da entrada al estudio de la psicología.

La teoría ERC de Alderfer,²⁷ está relacionada con la teoría de Maslow, pues propone tres motivaciones básicas;

De existencia, que corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad.

De Relación, necesidades sociales de reconocimiento emocional y pertenencia de grupo.

De Crecimiento, desarrollo y crecimiento personal.

Factores Higienizantes, Herzberg propone la teoría de la Motivación e Higiene, en la que afirma que los *factores intrínsecos* se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la motivación, en tanto que los factores *extrínsecos* se relacionan con la insatisfacción del trabajo²⁸.

Herzberg se planteó la pregunta “¿Qué desean las personas de sus trabajos”?, concluyó que la actitud hacia sus trabajos repercutía en el éxito o fracaso de los mismos, el adjetivo bien y mal respecto de la sensación del trabajo era determinante.

Los factores que él llamó *intrínsecos* corresponden a logro, reconocimiento, responsabilidad, elementos de juicio personal, o provenientes del trabajador hacia si

²⁷ Patricio Jiménez, Daniel, Manual de Recursos Humanos, ESIC EDITORIAL, 2007

²⁸ Robbins Stephen, Administración,

mismo. Estos elementos los hacían sentir bien y se reflejaban en el resultado de sus actividades.

Los factores *extrínsecos* como las políticas de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales; les producían malestar e insatisfacción, con un resultado poco conveniente o exitoso.

Acuña dos conceptos opuestos, al afirmar, *Lo opuesto de la “satisfacción”, no es la “insatisfacción”, su opuesto es “la no satisfacción”, de esta forma propuso otro concepto Lo opuesto de la “insatisfacción”, es la “no insatisfacción”.*

Desde esta perspectiva, planteó que los elementos que generan la insatisfacción se considera **factores de higiene**. Eliminar los elementos de insatisfacción, generan armonía, pero no necesariamente motivación. Esta motivación descansa más en los elementos intrínsecos. Esta teoría fue muy usada en los 70's y 80's. Sentó las bases de muchos trabajos actuales sobre la motivación.

También se le ha denominado Teoría del Enriquecimiento del Trabajo.

LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO O TEORÍA DE MCGREGOR.²⁹

Douglas McGregor, trabaja con los estilos de dirección y la motivación de los trabajadores y concluye que el esfuerzo de estos últimos para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, era muy superior al esperado por sus directivos. Por lo que propone que un clima de mayor libertad y flexibilidad apoyado por una supervisión más abierta y participativa repercutiría en un aumento considerable de los beneficios obtenidos.

Son muy conocidas sus teorías (X) y (Y) que plantean:

Teoría X; asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización

Teoría Y; Integración de objetivos, las personas tienen un interés intrínseco en su trabajo y su deseo de actuar con iniciativa propia para resolver los problemas de la empresa.

²⁹ Palomo Vadillo María Teresa, Liderazgo y motivación de trabajo. ESIC editorial, España

En base a estas dos teorías, la dirección de la organización deberá tomar como básica la teoría Y. Esta aportación de McGregor es de gran interés teórico para muchos planteamientos. ¿Cómo puede ser y cómo podría ser?, dependerá del concepto teórico (X) o (Y) que la empresa tome para el establecimiento de sus relaciones humanas.

McGregor trabaja de forma muy cercana a los conceptos vertidos por Maslow sobre la pirámide de las necesidades humanas.

LA TEORÍA Z; DE LA CONTINGENCIA Y DE OUCHI

Posterior a los trabajos de McGregor, surgió la teoría Z con dos ramificaciones importantes basadas en los trabajos de Morse y Lorsch por un lado y por los trabajos de William G. Ouchi por el otro.

Teoría de la Contingencia.- A los trabajos de Morse y Lorsch se les llamó la teoría de la contingencia³⁰ que primariamente consideran la empresa como;

Un sistema de personas con conductas interrelacionadas que desempeñan una tarea que ha sido diferenciada en varios subsistemas distintos, cada subsistema desempeñando una porción de la tarea y esforzándose cada una de ellos integradamente en alcanzar el desempeño total del sistema.

Este sistema se consideraba como un ciclo Ingreso-Transformación-Egreso y su formulación inicial se basaba en los subsistemas investigación, producción y ventas. Una aportación interesante de esta teoría es la *diferenciación – integración*.

Diferenciación.- Diferenciar la orientación cognitiva y emotiva de los directivos en departamentos con distintas funciones y diferenciar una estructura formal entre cada uno de los departamentos estableciendo fronteras claras.

Integración.- En un sentido por así decirlo opuesto a la diferenciación, se busca que los subsistemas se reagrupen y el conflicto del trabajo se resuelva mediante la confrontación que se debe basar en la experiencia y competencia, caso contrario a la

³⁰ Miner, John B. Organizational Behavior, M. E. Sharpe Inc., 2007

diferenciación, en la que la resolución del conflicto se basa más en el uso del poder y la autoridad.

Las dos posiciones presentaron serias desviaciones entre la teoría y la práctica, la condición de la empresa respecto de su solidez, arrojaba datos en los que si la situación era insegura, la diferenciación no era muy positiva y por el otro lado si la empresa era sólida, la coexistencia de la dualidad era necesaria. Por si misma la integración fue más beneficiosa.

La existencia de la diferenciación es empleada hasta la fecha y se observa en la diversificación del trabajo. La empresa está constituida de áreas, departamentos, divisiones, gerencias, etc.

El concepto de Contingencia en si es una tanto complicado y establece:

“La Contingencia es el modo de ser de lo que no es necesario ni imposible, sino que puede ser o no ser”.

La contingencia es contraria a la necesidad en cuanto que se considera que esta última genera que las cosas sucedan de forma infalible un sentido y no en otro. Lo cual aplicado a los resultados de las interrelaciones humanas demostró que éstas son una verdadera contingencia y como este concepto establece, no tienen fundamento lógico.

La idea del rechazo al trabajo y de la búsqueda de la integración, fue estudiada y medida, arrojando resultados en lo impredecible de un sistema diferenciado en subsistemas. De tal forma que las relaciones humanas, la efectividad del trabajo, la estructura de la empresa deberían ser permanentemente supervisadas bajo la idea de ser contingentes. Quedando como una supuesta premisa que a menor grado de incertidumbre, la contingencia es menor.

La teoría de la contingencia organizacional se convirtió en la Teoría de la Organización Matricial que define la empresa como cualquier organización que emplea un sistema de comandos múltiples. El ingeniero Químico por regla general está dentro de esta cadena de comandos.

El problema de mayor potencial de esta teoría es la creación de “grupitis”, secciones que presentan dificultades en la integración, particularmente cuando el desempeño de otros grupos no tiene el mismo nivel de eficiencia. Matrices dentro de matrices

Los tres elementos básicos, Ingreso-Transformación- Egreso, parecen insuficientes para el desarrollo, investigación, diferenciación e integración del sistema o empresa.

Teoría de Ouchi.-Miquel Porret i³¹ se refiere a la Teoría Z como un derivado de las teorías (X) y (Y), con la particular visión de William G. Ouchi derivada de sus experiencias en las empresas japonesas y norteamericanas que constituyen dos mundos industriales diferentes, después de analizar sus defectos y virtudes.

Ouchi declara que los japoneses dirigen mejor sus empresas que los norteamericanos desde la perspectiva de que su futuro no radica en la tecnología, inversión, legislación o inflación, sino en la dirección de las relaciones humanas o recursos humanos y la diferenciación como empresa para competir en un mercado globalizado. Plantea que el mundo laboral japonés tiene dos pilares fundamentales;

1).- Los trabajadores reciben además de su sueldo, una participación semestral respecto de los beneficios que obtuvo la empresa en ese periodo y sufren las consecuencias de una buena o mala marcha de la empresa. El beneficio no es de carácter individual sino colectivo, de esta forma el personal ve con malos ojos un desempeño incorrecto por parte de uno o varios compañeros de trabajo.

2).- El empleo es vitalicio, el trabajador es reclutado por regla general al graduarse y se casa por decirlo así con la empresa, relación que la organización respeta en función de su economía. El trabajador no cambia de empresa, lo considera una traición, hecho que resulta por demás traumático.

El empleado que rompe esta relación con su empresa difícilmente se coloca en otra. Las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo, su desempeño, su apoyo, su aprobación resultan determinantes en su progreso jerárquico y salarial. Este reconocimiento de camaradería del grupo o grupos que conforman la organización y que puede extenderse incluso a las corporaciones, le es más importante que su remuneración.

³¹ Porret Gelabert Miquel, Recursos Humanos Dirigir y Gestionar, ESIC EDITORIAL, 2008

Las empresas mantienen este enfoque basado en la confianza, honorabilidad, lealtad, humildad, integridad y sentido de comunidad. Las decisiones son mayormente consensuadas, lo que las lleva a convertir en lentas e incluso muy lentas. Esta es su mayor desventaja.

En las empresas norteamericanas las decisiones se toman en la cúpula empresarial, transmitiéndose de manera descendente y vertical, la retroalimentación es casi inexistente y por ende las correcciones suelen ser muy tardías. En las empresas japonesas las decisiones también se originan en la cúpula y algunas veces como sugerencias provienen de partes inferiores. Hay una mayor retroalimentación más efectiva pero lenta.

Tannenbaun propone un sistema de relación empresarial o de relación humana para las empresas occidentales, en las que incorpora la experiencia de Ouchi, pero adaptadas a la idiosincrasia americana y europea.

En las empresas norteamericanas las correcciones suelen llegar demasiado tarde y en las japonesas las decisiones pueden tomarse demasiado tarde.

LA NOCIÓN DE COMPETENCIAS³²

Es una teoría motivacional propuesta por David McClelland, posterior a la propuesta por Herzberg y que se considera dentro de las teorías actuales de Motivación, en la que determina que el éxito laboral no corresponde a los rasgos de personalidad ni a las habilidades, sino a una mezcla de comportamientos combinados con habilidades, conocimientos y atributos personales. Competencias que pueden ser definibles, observables y mensurables. La principal innovación de McClelland radicó en que el análisis tradicional se enfoca en el puesto de trabajo y es por tanto deductivo, mientras que el análisis de las competencias es inductivo y se centra en el estudio de las características de quienes los están haciendo mejor. En lugar de definir el perfil ideal del puesto, es preferible seleccionar a quienes desempeñan el cargo de manera óptima.

32 Puchol, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Díaz de Santos, 2007

Para sustentar las competencias, se debe recabar información mediante dos mecanismos, *La entrevista y el Cuestionario*.

El Cuestionario contiene una serie de preguntas orientadas al perfil del cargo o puesto, de los conocimientos y preparación, del concepto de vinculación con la figura de autoridad, y con el ejercicio de la misma, de su relación con el sus compañeros de trabajo directos e indirectos.

La entrevista, obtiene información directa sobre el comportamiento del candidato y sobre su experiencia y resultados en la práctica del puesto. Término que en la actualidad se confunde con la experiencia, pues según McClelland la entrevista deberá estar dirigida al nivel de excelencia, que no es sinónimo de años de experiencia.

McClelland y otros seguidores de esta teoría propusieron tres necesidades adquiridas (No Innatas) que son motivadores importantes en el trabajo. La **Necesidad del Logro, (nLog)**, la **Necesidad de Poder (nPod)**, y la **Necesidad de Pertenencia (nPer)**. Debido al planteamiento que hacen, esta teoría se conoce también como la Teoría de las tres necesidades.

Cuyos elementos son;

El estímulo para de sobresalir por encima de normas, corresponde a una lucha por el éxito,

La conducción (Liderazgo) de otros para no comportarse de otro modo. (No buscar el éxito).

La Vinculación con otros (las relaciones interpersonales).

De estas tres necesidades la más estudiada en la del logro y después la sigue la conducción, más conocida en la actualidad como Liderazgo.

Para McClelland las competencias son:

La Autoconfianza,

La Identificación con la Empresa,

El Pensamiento Conceptual,

La Búsqueda de Información,

La Orientación al Logro y

La iniciativa.

La Teoría de Vroom ó Teoría Motivacional de la Expectativa.

Antes de referirme a la Teoría de Vroom, es conveniente hablar de los trabajos de Spitzer Dean, Robert Mager y Peter Pipe mencionados en el libro *Desempeño Humano*,³³ mediante los cuales se elaboraron cuestionarios y plantillas de evaluación que asignaban calificaciones o valoraciones de ciertas actitudes en el trabajo, al igual que sobre ciertos conceptos.

Dean Spitzer³⁴ puso particular énfasis en la retroalimentación permanente del personal mediante plantillas de evaluación, que consideran factores que definen las expectativas, la capacidad, la competencia, la organización, la retroalimentación, la motivación, los recursos y la supervisión calificándola en *cómo es y cómo debería ser*, sus causas e impactos. Mediante el análisis de esta información, la empresa tiene a la mano herramientas que le ayudan a motivar al personal para un mejor desempeño. Su libro *Advances in Human Relations Development* presenta un panorama moderno de la Relaciones Humanas particularmente dentro de la empresa, haciendo particular mención de la Motivación y el Liderazgo.

Robert Mager y Peter Pipe³⁵ estos prestigiados investigadores, estudiaron actitudes como; Crítica Destructiva, Tolerancia al bajo desempeño, Excesivo control, por mencionar algunos de ellos, que están directamente relacionadas con lo *que la empresa espera de sus empleados y lo que los empleados esperan de la empresa*. Extendieron sus conclusiones a la escuela y al trabajo al proponer que esta aplicación se puede emplear en un programa de formación permanente. Esta formación, la distinguen sutilmente de la capacitación laboral al agregar elementos de desarrollo personal.

³³ Bernárdez, Mariano L., *Desempeño Humano*, Global Business Press, USA, 2009

³⁴ Spitzer Dean, *Advances in Human Relations Development*, Sage Publications, 2005

³⁵ Mager Robert & Pipe Peter, *Cómo analizar y mejorar el rendimiento de las personas*, Editorial Gestión, 2002

Los trabajos de estos tres investigadores de las relaciones humanas dentro de la empresa, están ligados a la *teoría motivacional de la expectativa* propuesta fundamentalmente por Vroom.

Vroom en su teoría de la expectativa, añade como elemento novedoso del estudio de las relaciones humanas, la idea de convertir conceptos abstractos como la conducta, en elementos perfectamente medibles. Elementos a los que considera como variables matemáticas, Mariano Bernárdez recoge dichas asignaciones que tienen a siguiente aplicación, a la motivación la variable (M), a un propósito inmediato (A), a uno mediato (B), planteando la ecuación:

$$M = B - A$$

Aplicada a una plantilla de evaluación, cada aspecto tendrá una calificación A y B, el factor éxito, el factor reconocimiento, salud conocimiento, etc. de tal suerte que el resultado motivacional respecto de la remuneración podría ser en un ejemplo: donde:

$$B = 4 \text{ y } A = 5$$

$$M = 4 - 5 = -1$$

Interpretándose como insatisfactorio con una probable baja de efectividad. El empleado espera una mejoría económica en el corto plazo, ante el incremento de sus gastos en el plazo mediano.

Teresa Palomo³⁶, plantea sus evaluaciones otorgándole a la motivación la variable (V), que ella llama valencia, en la que si las expectativas se ven superadas por el *premio obtenido*, la valencia tendrá un valor positivo y a la inversa un valor negativo. Con distintas palabras, pero con un concepto muy similar al de Mariano Bernárdez sobre la teoría de Vroom.

El Modelo de Porter- Lawler

Este modelo está relacionado con la teoría de Hertzberg al referirse a recompensas intrínsecas y extrínsecas, basadas principalmente en el valor y magnitud de las recompensas, con lo cual también se liga con la teoría de las expectativas. Así lo

³⁶ Palomo Vadillo María Teresa, Liderazgo y motivación de trabajo. ESIC editorial, España.

novedoso de este modelo es el planteamiento de *recompensas extrínsecas* y *recompensas intrínsecas*.

Recompensas Extrínsecas; son aquellas que están controladas por la organización: Salario, ascensos, status, y seguridad. (están dirigidas principalmente a necesidades nivel inferior)

Recompensas Intrínsecas; son aquellas que están relacionadas con la satisfacción de la autorrealización, el desarrollo, autoestima. (necesidades de nivel superior).

Según este modelo la actividad se convierte en circular o cíclica; a una satisfacción en el trabajo le sigue un rendimiento en el mismo, y consecuentemente una satisfacción en el trabajo. Bajo esta perspectiva conjunta de expectativas intrínsecas y extrínsecas, se tendrá un desarrollo positivo o negativo.

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS LOCKE³⁷

En orden cronológico cada una de las teorías previas ha capitalizado los aciertos y errores de las precedentes incorporando lo positivo de ellas. El trabajo artesanal en el que un trabajador elaboraba de principio a fin un producto, cambio en la producción masiva de ellos. La elaboración se diversificó, el producto se elaboró con la integración de sus partes manufacturadas por distintas personas.

La coordinación de las actividades se vino haciendo más compleja y los programas de fabricación sufrían modificaciones en sus resultados finales, modificaciones que en la mayoría de los casos no eran imputables a los materiales, o procesos involucrados, sino a las condiciones generales del entorno de los trabajadores.

Tres recursos son básicos en las empresas:

Recursos Financieros.

Recursos Materiales y

Recursos Humanos

³⁷ Whetten, David & Cameron, Kim, Desarrollo de Habilidades Directivas, Perason Education, 2005.

La eficiencia del proceso total descansa fundamentalmente en los recursos humanos, el trabajador debe estar motivado para realizar su trabajo adecuadamente y debe contar con un liderazgo que lo oriente de manera igualmente adecuada.

Locke aportó La teoría de fijación de metas y afirmó que el fundamento de un programa eficaz de motivación es el establecimiento de metas apropiadas. Estudios comparativos realizados en distintos grupos de trabajo, arrojaron datos importantes respecto de su eficacia y aquellos con metas fueron significativamente más altos que los no las tenían.

Las metas se asocian a un desempeño mejorado, debido a la movilización de esfuerzos, atención dirigida, mayor persistencia y desarrollo de estrategias. Este concepto tiene tres componentes:

Proceso de establecimiento de metas, Características de las metas y retroalimentación.

Las metas establecidas por el grupo de trabajo tienen mejor desempeño que las impuestas. El grupo de trabajo hace propio el reto de cumplir una meta y este grupo incluye la parte directiva. Para ello la comunicación clara, precisa y confiable es un factor fundamental. La dirección se convierte en una conducción adecuada de los esfuerzos, una dirección abierta a la retroalimentación. El Liderazgo se convierte en fundamental para la motivación, el líder busca el mejoramiento de sus agremiados.

Esta teoría como se dijo previamente es más eficaz cuando es establecida por el grupo y agrega, cuando es supervisada por el mismo grupo. El control de calidad externo, el sentirse vigilados en su desempeño genera además del rechazo estrés. La superación permanente de metas bajo las mismas condiciones de trabajo son contraproducentes, el trabajo de desarrolla de manera óptima cuando las metas consideran limitaciones reales. Un horario de trabajo de 16 horas del mismo personal no produce el doble que una jornada de 8 horas, las limitaciones humanas son un elemento muy importante. La automatización “total” con jornadas de 24 horas produce efectos como el Toyota. La falta de supervisión y trabajo humano repercutieron significativamente en el retiro de varios miles de unidades.

Una gran ventaja de las metas es que son fácilmente mesurables en su desempeño y permiten realizar adecuaciones para cumplirla. Este teoría considera que una vez

establecidas metas claras, el programa de motivación tiene en cuenta una vinculación contingente entre condiciones extrínsecas e intrínsecas.

EL LIDERAZGO.³⁸

En todas estas teorías se manejan dos términos indistintamente, la Motivación y *el Liderazgo*.

Es común confundir el término de líder con el de jefe, director o figura de autoridad, es innegable que el líder ejerce influencia y conduce a sus subordinados. La diferencia estriba en que los subordinados reconocen como propia esta figura de autoridad que no les es impuesta.

Los trabajadores pueden desarrollar sus actividades individual y anárquicamente o conformando grupos organizados y conducidos por una figura de autoridad, convirtiéndose en equipos de trabajo. El líder no solo se compromete con sus subordinados, sino que también con la empresa en beneficio de todos.

No es extraño observar que las empresas de ciertos países que obtienen más altos porcentajes de eficacia, tengan empleados y directivos con un mayor porcentaje de compromiso con a empresa y viceversa.

Suiza tiene el mejor promedio y el compromiso de sus empleados alcanza el 24%.

Italia tiene el menor promedio y el compromiso de sus empleados alcanza el 11%.

La calidad directiva es un factor clave en la gestión del compromiso, el director adquiere un doble compromiso; para sus subordinados y para con el inversionista o jefe inmediato superior.

El líder en un conductor con excelentes dotes de comunicación en ambos sentidos. Interpreta las órdenes de sus superiores en forma adecuada para transmitir las a sus subordinados y de mismo modo es sensible a las demandas y necesidades de estos para transmitir las a sus superiores.

³⁸ Palomo Vadillo María Teresa, Liderazgo y motivación de trabajo. ESIC editorial, España.

El concepto moderno del líder es muy distinto al de capataz, su influencia no se transmite en forma violenta e impuesta, sino por el contrario es reconocida por subordinados y superiores.

La psicología ha prestado un gran servicio en el estudio del *liderazgo*, al estudiar las características que tiene y ha desarrollado técnicas y métodos para formar líderes en mandos ocupados por personas que no tienen muy desarrolladas estas cualidades.

El dicho “el líder nace, no se hace.”, es verdadero en cierta medida, pues desenvuelto en un entorno adecuado, cualquier persona se puede convertir en líder.

El líder debe tener la capacidad de tomar decisiones, y el decidir “no decidir” es ya una decisión.

Miguel Martínez de G³⁹. al hablar de la generación de compromiso en la empresa resalta que los compromisos son en ambas direcciones, la empresa es generadora de riqueza para los empleados, los inversionistas y los consumidores. Estos compromisos se traducen en un bienestar general que hace que el término líder se aplique en todos sus campos. Un país líder, una empresa líder, un líder. El líder es si mismo es un motivador.

White B. Joseph⁴⁰ menciona interesantes tipos de liderazgos basados en prototipos de la naturaleza en particular de reptiles y mamíferos y comenta;

Los hábitos de la mente con sus dicotomías que no son ni mejores ni peores, las compara de la siguiente forma.

³⁹ Martínez de G. Miguel, Generando compromisos en la empresa, (2007)

⁴⁰ White B. Joseph Naturaleza del Liderazgo, Grupo Nelson, 2010

Analítica	Emotiva
Cuantitativa	Cualitativa
Independiente	Interdependiente
Desprendido	Comprometido
Contendiente	Cooperativo
Control	Libertad
Evidencias	Fe
Auditorias	Confianza
Contratos	Comunidad

Respecto del liderazgo asociado con estas figuras animales dice:

Liderazgo Reptil mayores probabilidades de supervivencia de la organización.

Liderazgo Mamífero mayores probabilidades de progreso.

Propone una pirámide de cuatro elementos para el liderazgo:

Requisitos Fundamentales; Tener la convicción personal de *poder guiar, organizar y respaldar a otros, deseo de autoridad*. Tener tres cualidades necesarias para el éxito; *capacidad, fuerza y carácter*.

Requisitos duros; *Análisis racional, disciplina, exigencia. Tener un sentido de lo económico y financiero, instinto para el control*.

Requisitos blandos; *Empatía, comunicación verbal y no verbal, motivador, confía, delega*.

Requisitos de Liderazgo; *Innovador, arriesgado, talentoso y en búsqueda del talento, carismático, visión tridimensional*.

John C. Maxwell⁴¹, acuña el término capacidad tope, como el límite de una persona como líder y visionario. Usa el ejemplo de dos hermanos Dick y Maurice que viajaron a América para realizar su sueño, iniciaron un negocio de comida en el automóvil, pronto este negocio prospero de manera inusitada. El restaurante como un gran parque de estacionamiento fue un nuevo concepto. Años después Ray Kroc ofreció sus servicios para organizar ese negocio y les propuso el si sistema de franquicias para llevarlo a todos los Estados Unidos. El negocio creció enormemente y les compró todos los derechos, los hermanos Dick y Maurice se apellidaban McDonald y el dueño de tal empresa fue Ray Kroc. El tope de Kroc estaba por encima de de los hermanos McDonald.

James M. Kouzes⁴² define el liderazgo como;

“El liderazgo es el arte de movilizar a los demás para que quieran luchar por aspiraciones compartidas”:

Propone cinco actitudes de un líder ejemplar;

Modelar; pone en claro valores mostrando sus capacidades y afirmando ideales y valores compartidos.

Inspirar; una visión futura y compartida con posibilidades dignificantes y aspiraciones comunes.

Desafiar; busca oportunidades y formas innovadoras para mejorar tomando la iniciativa.

Habilitar fomenta la colaboración desarrollando confianza y facilitando las relaciones humanas, fortalece a los demás aumentando su autodeterminación y desarrollo de capacidades.

Alentar. Reconoce las aportaciones de otros y celebra sus valores y victorias con espíritu de comunidad.

Kouzes determina que el liderazgo es medible y presenta reactivos de evaluación práctica tanto personales como para otros.

⁴¹ Maxwell, John C., El ABC del Liderazgo, V&R editoras, 200

⁴² Kouzes James M. Posner, Barry Z. El Taller, El Desafío del Liderazgo, Publicaciones Pfeiffer2007

Ken Blanchard⁴³ introduce el término *Liderazgo Situacional*, que no es otra cosa que la adaptación de liderazgo a una situación presente y define cuatro situaciones y liderazgos;

Dirección *Orienta al principiante entusiasta*

Entrenamiento *Aprendiz desilusionado*

Apoyo *Ejecutor capaz cauteloso*

Delegación *Triunfador independiente.*

Blanchard al igual que muchos autores modernos, realizan estudios de campo para hacer sus afirmaciones, pues la motivación y el liderazgo han dejado de ser propuestas empíricas y abstractas, para convertirse en actitudes concretas y medibles, sin perder de vista la teoría de la contingencia. Ningún sistema es totalmente predecible.

Respecto de los cuatro puntos mencionados con anterioridad, Blanchard afirma, que con las adecuaciones pertinentes, todo líder se ajusta a estos estilos, donde el 54% usa un solo estilo, el 35% usa dos estilos, el 10% utiliza tres y los excelentes líderes usan los cuatro y su porcentaje es del 1 %.

En relación con las situaciones el líder en consecuencia;

Dirección *Orienta al principiante entusiasta* *Colabora*

Entrenamiento *Aprendiz desilusionado* *Comparte*

Apoyo *Ejecutor capaz cauteloso* *Se Alía*

Delegación *Triunfador independiente.* *Celebra*

El ejecutivo, es quien ejecuta órdenes, los puestos superiores se identifican como tales, sin embargo distan mucho de ser líderes. El estar capacitado para desarrollar un cargo administrativo de recursos en general, no implica estar capacitado para dirigir, ocupar un cargo de dirección no implica el liderazgo.

⁴³ Blanchard, Ken & Sánchez Efraín, Liderazgo al más alto nivel, Grupo Editorial Norma, 2007.

Maxwell, John C⁴⁴. en su libro Líder de 360° presenta en sus cinco secciones, evaluaciones simples y su interpretación para conocer las características de Liderazgo que presenta una persona. Rasgos de personalidad, Desarrollo Humano, Producción, Relaciones y Posición.

Maneja un concepto interesante y novedoso respecto de en qué momento una persona debe empezar a ser líder, cuándo debe empezar a dar órdenes, cuándo y cómo debe aprender a recibir y ejecutar órdenes. Distinguiendo al Líder de un concepto tradicional de Autoridad.

⁴⁴ Maxwell, John C, Líder de 360°, Thomas Nelson Inc., 2009

CONCLUSIONES:

EL INGENIERO QUÍMICO Y LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA EMPRESA.

El Ingeniero Químico, es un profesionalista que desde un principio tendrá una posición de nivel medio dentro de la organización de una empresa. La formación académica que tiene lo sitúa en un rango de responsabilidad en la cual habrá de recibir indicaciones, para llevar a cabo un proceso de elaboración o de control de calidad en compañía de otros colaboradores, que pueden estar bajo su supervisión, en el mismo nivel o bien supervisado por un jefe.

Los conocimientos adquiridos y la experiencia acumulada en sus prácticas académicas, le servirán de una base sólida a partir de la cual desarrollará su carrera profesional. La rapidez para escalar posiciones de mayor responsabilidad dentro de la organización dependerá de estos conocimientos, de sus relaciones y de la toma de decisiones.

Conforme avanza la tecnología y las humanidades, particularmente en el conocimiento del ser humano, en función de que factores son los que intervienen en un desenvolvimiento más armónico, en un desarrollo más eficaz de sus capacidades, en una motivación más productiva en todos los sentidos, se han llegado a plantear teorías y desprendidas de estas métodos que cada vez son menos subjetivas, para dar paso a programas que contemplan al ser humano en su calidad de elemento o empleado de una empresa, en forma total u *Holística*.

Estas teorías son el resultado en la mayoría de los casos de estudios de campo realizadas a grupos de evaluación y comparados posteriormente con los resultados de grupos a los que no se les aplica un determinado reactivo.

El vínculo entre la empresa y sus empleados ha roto las fronteras de sus instalaciones, los beneficios a los trabajadores se han extendido a por ejemplo, a su seguridad en tránsito. Las empresas han extendido la cobertura de *seguridad* de sus miembros a la etapa en tránsito de sus hogares a las instalaciones. El medio ambiente de la empresa es más *saludable* y más *agradable*.

Este vínculo se ha llevado también a la ruptura de esquemas rígidos entre las diferentes jerarquías, los jefes son más accesibles, el conflicto de autoridad se busca llevarlo al mínimo, la idea de responsabilidad compartida, de colaboradores generales en un mismo propósito o meta, la obtención de beneficios adicionales medibles en lo económico y en lo emocional, no son dejadas al azar.

Este vínculo conocido como las *Relaciones Humanas* o como *Relaciones Industriales*, se ha convertido en una verdadera ciencia en la que se proponen teorías y prácticas, para que el rendimiento de la empresa este orientada hacia un resultado óptimo.

Las prácticas propuestas contienen capacitación del personal, evaluación del personal y técnicas o herramientas concebidas para que cada individuo se vaya superando.

Se aplican técnicas para aprender a trabajar en equipo, se plantean conceptos más amplios sobre los integrantes de los equipos, se comprende de mejor forma el efecto que una acción aislada tiene en el resto de la empresa.

Se toman muy en cuenta las escalas de necesidades y su emergencia, su secuencia, por ejemplo; comer hoy no me quita el hambre de mañana. Otro ejemplo podría ser, que el bienestar económico elevaba y facilita las aspiraciones educativas generándose nuevas necesidades, emergen nuevas necesidades y se requieren nuevos satisfactores.

El desarrollo profesional y su lógica consecuencia en el logro de metas superiores descansan como ya se ha planteado en esta monografía, para el Ingeniero Químico en dos aspectos fundamentales, su capacitación técnica y su capacitación humana.

Quien aspira a una posición directiva, necesita saber y/o aprender a comandar a sus subordinados, necesita conocer las teorías de las *Relaciones Humanas*. Requiere los conceptos y técnicas de la *motivación y el liderazgo*.

Previamente he hecho alusión a un concepto que dice, *En la actualidad no es suficientes saber hacer, es necesario también saber cómo hacer y con quién hacer*.

Una disciplina muy relacionada con las relaciones humanas es la Administración, se ligan bajo el supuesto de que la empresa administra recursos materiales (en cualquiera de sus concepciones) y recursos humanos. Desde esta perspectiva a las relaciones

laborales o humanas también se les estudia como RRHH, siglas con las que se reconoce a los recursos humanos. El área de recursos humanos se asiste de una sección jurídica que revisa el aspecto legal de los contratos y prestaciones, de igual forma se soporta en la sección de selección de personal y esta de los estudios y pruebas diseñadas para el perfil psicológico de cada puesto y de la personalidad de los aspirantes.

Las áreas de Relaciones Industriales (RRII), Humanas (RRHH) o Recursos Humanos (RRHH), pueden considerarse como una sola bajo distintos nombres y siglas y como ya he relatado, tienen bajo su responsabilidad el establecimiento de políticas o procedimientos de trabajo enfocados a lograr la mayor eficiencia de los recursos de la empresa.

En las empresas en las que se requiere de los Ingenieros Químicos, estos son los responsables de materializar los procesos involucrados en su totalidad o en cualquiera de sus etapas. Concretizan y ponen en práctica los supuestos teóricos, controla el proceso y la calidad final de los productos o subproductos. Trabajan directamente con los operadores y reportan a sus superiores los avances y resultados de las operaciones realizadas. En otras palabras son responsables de los procesos de manufactura, que incluyen control de materias primas, control de producto o subproductos terminados y de los procesos en si.

Todas estas actividades son ejecutadas por personal de la empresa bajo su dirección, lo que lo sitúa como líder de sus subordinados y consecuentemente responsable de aplicar los programas de motivación y supervisión. Está como lo he ya mencionado en un punto intermedio de la jerarquía organizacional (sin que ello sea limitante) y su vínculo es bidireccional.

Sus conocimientos técnicos le son indispensables para la operación de los procesos y la eficacia, productividad o resultados de ellos descansan en su capacidad y preparación para el manejo las relaciones con sus compañeros de trabajo.

Es por ello que el estudio de las teorías y prácticas de Las Relaciones Humanas sea una herramienta indispensable en su formación académica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE LA MONOGRAFÍA

Antilles, Antonio Martín Teoría Clásica de las Relaciones Laborales, UOC, La Universidad Virtual. 2007

Bader, Gloria E., La Medición del Desempeño de un Equipo, Ediciones Granica, España 2006

Bernárdez, Mariano L., Desempeño Humano, Global Business Press, USA, 2009

Bernárdez, Mariano L., Desempeño Organizacional, Global Business Press, USA, 2009

Bernárdez, Mariano L., Desempeño Social, Global Business Press, USA, 2009

Blanchard, Ken & Sánchez Efraín, Liderazgo al más alto nivel, Grupo Editorial Norma, 2007.

Boletín 156 Técnico Interamericano de Formación Profesional. CINTERFOR OIT, 2005

Bray, Mark Industrial Relations Mc Graw Hill, Australia. 2004

De Ansorena Cao Álvaro, 15 Pasos para la Selección de Personal, Paidós España, 2006

De la Garza Toledo Enrique, Edgar Belmont Cortés, Teorías Sociales y Estudios del Trabajo. Nuevos Enfoques, Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, 2006

Edwards, Paul Industrial Relations, Blackwell Publishing Ltd, UK, 2007

Esquivel Gerardo, Parkin Michael, Microeconomía versión para Latinoamérica 7ª. Edición, Pearson Educación 2006

Gil Estallo, Ma. De los Ángeles, Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa.

Goleman, Daniel, Social Intelligence, Cuarta Edición, Editorial Kairós 2007

Gómez, María Sanz, Empresa Inteligente y Relaciones Humanas, Editorial Thomson 2005

Herzberg, Frederick, One More Time, Harvard Business Press, 2008

Jiménez, Daniel Patricio, Manual de Recursos Humanos, ESIC EDITORIAL, 2007

Köhler, Holm-Detlev y Artilles, Antonio Martín, Manual de la Sociología del Trabajos y las Relaciones Laborales Delta Publicaciones, 2007

Kouzes James M. Posner, Barry Z. El Taller, El Desafío del Liderazgo, Publicaciones Pfeiffer 2007

Kuhn Thomas, La Estructura de la Revoluciones Científicas, Fondo de Cultura Económica USA, 2006

La Educación Superior y Las Regiones, OCDE 2007

Landau, Rom Human Relations, Purnell & Sons Ltd. 2006

Mager Robert & Pipe Peter, Cómo analizar y mejorar el rendimiento de las personas, Editorial Gestión, 2002

Martínez de G. Miguel, Generando compromisos en la empresa, (2007)

Maxwell, John C, Líder de 360°, Thomas Nelson Inc., 2009

Maxwell, John C., El ABC del Liderazgo, V&R editoras, 2007

Miner, John B. Organizational Behavior, M. E. Sharpe Inc., 2007

Muñoz López, Ángel, El Mundo de las Empresas, Ediciones Díaz Santos, España 2008

Palomo Vadillo María Teresa, Liderazgo y motivación de trabajo. ESIC editorial, España.

Porret Gelabert Miquel, Recursos Humanos Dirigir y Gestionar, ESIC EDITORIAL, 2008
Publicaciones Vértice, Motivación de Personal, 2008

Puchol, Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ediciones Díaz de Santos, 2007

Ramos Fernández Fernando, El Protocolo de la Empresa, Netbiblo S. L. España 2008

Revista de Sociología Universidad de Barcelona 2007.

Robbins Stephen, Administration, Pearson Prentice Hall 2005

Saló Núria, Aprender a comunicarse en las organizaciones

Silva González, María del Mar Las Relaciones Humanas en la Empresa., 1ª. Edición, Editorial Thomson Paraninfo. 2008

Spitzer Dean, Advances in Human Relations Development, Sage Publications, 2005

Standing, G. Global Labour Flexibility MacMillan Press Londres, 2005

Stomp, H. An introduction to European Labor Relations Praeger Editor, Londres. 2004
Whetten, David & Cameron, Kim, Desarrollo de Habilidades Directivas, Perason
Education, 2005.

White B. Joseph Naturaleza del Liderazgo, Grupo Nelson, 2010

OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIDERAZGO

Duro Martín, Introducción al Liderazgo Organizacional, Editorial Dykinson, 2006

Lussier Robert N., Liderazgo, Thomson Learning, 2006

Maxwell, John C., Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo, V&R editoras, 2007

Maxwell, John C., Liderazgo al Máximo, V&R editoras, 2008

Panya Mukul, Liderazgo Permanente, Pearson Prentice Hall, 2007.

Payeras Joan Coaching y Liderazgo, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 2005

Román Jd y Ferrández Manuel, Liderazgo y Coaching, Editorial LibrosEnRed, 2008

Stein Guido, La Aventura del Liderazgo, Ediciones Gestión 2000, España, 2007

Vandam Graciela, Liderazgo en Acción, Editorial Kier Argentina, 2007

Vázquez Rodrigo, Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo, Editorial Vigo España, 2006.

MOTIVACIÓN

Petri Herbert L. Motivación, Teoría, Investigación y Aplicaciones. Editor Thomson, 2006

García Sanchidrián Jesús, Motivación, Haga que lo Hagan, Editorial Fundación Confemetal, España, 2007

Sprenger Reihnard K. El Mito de la Motivación, Editorial Díaz de Santos, España, 2005.

Blanco Antonio, Aprender a Motivar, Editorial Paidós, Barcelona, 2008

Harvard Business School Press, Motivación de Equipos Humanos, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2007.

Alles Martha Alicia, Selección por Competencias, Ediciones Granica, México, 2006

Nelson Bob, 1001 Formas de Motivar, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005.

Belker Loren B., Gerente por Primera Vez, Editorial Grupo Nelson, 2007.

López Carvacos Ma. De los Ángeles, Capital Humano como Fuente de Ventaja Competitiva, Editor Carlos Iglesias netbiblos, España, 2005

Whetten David A., Desarrollo de Habilidades Directivas, Perason Education, 2005

RECURSOS HUMANOS

Alles Martha Strategic Management of Human Resources, 2007.

Andrés Minguez Vela, Dirección Práctica de Recursos Humanos, 2006

Dal Poz M. R., Manual de Seguimiento y Evaluación de los Recursos Humanos.

Fernández Caveda Alberto, Consultor para la Dirección de Recursos Humanos, 2007

Gan Federico, Manual de Recursos Humanos 2007.

Ontuño, Antonio, Recursos Humanos, 2007

Pino Mariño, Ma. De los Ángeles, Recursos Humanos, 2008

Planificación de los Recursos Humanos, Publicaciones Vértice, 2008.

Ulrich Dave, La Propuesta de Valor de los Recursos Humanos, 2006

Valero Matas Jesús Alberto, 2005

Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2005

RELACIONES HUMANAS.

Cutlip Scott M. Manual de Relaciones Públicas Eficaces, Editorial Grafos España, 2006

Dalton Marie, Relaciones Humanas, Thomson Learning, 2007

Griffin Ricky W, Negocios, Pearson Prentice Hall, 2005

Maxwell, John C., El ABC de las Relaciones, V&R editoras, 2007

Montes Alonso Ma. De Jesús, Selección de personal, Editorial Vigo, 2006

Robbins Stephen, Fundamentos de Administration, Pearson Prentice Hall 2009

Rodríguez Estrada Mauro, Psicología de las Relaciones Humanas, Editorial Pax México, 2006

Sanz Gómez María, Empresa Inteligente y Relaciones Humanas, Thomson Learning, 2005

Velázquez Manuel G, Ética en los Negocios, Pearson Prentice Hall, 2006.

Zapata Álvaro, Organización y Management, Editorial Universidad del Valle, Colombia, 2006