

727858



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

APROXIMACIONES Y TEORIAS SOBRE LAS RELACIONES HUMANAS

200

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
ROXANA VILLEGAS RAMIREZ

MEXICO, D. F.

1978



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES

CON INFINITO AMOR

Y GRATITUD

A MIS HERMANOS:

ALMA

MARIO

Y

AIDA (en recuerdo)

A MI FAMILIA

1735

Con todo mi agradecimiento

al Lic.

ALVARO JIMENEZ O.

Asesor de esta tesis.

A mis compañeras y amigas

PATRICIA PATONI

Y

PATRICIA ACOSTA

por su colaboración

a la realización de esta tesis.

A LA FACULTAD.

INDICE

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I	3
1.1 Qué son las Relaciones Humanas	3
1.2 El individuo y el grupo	5
1.3 Definición de grupo	6
1.4 Por qué se forman los grupos	7
1.5 Comportamiento del grupo	8
1.6 Características de las personas que pertenecen al grupo	10
1.7 Funciones cumplidas por los grupos.	11
CAPITULO II	
2.1 Las Relaciones Humanas en el trabajo	14
2.2 La motivación en el trabajo	23
2.3 Las necesidades y los incentivos	25
2.4 Tipos de grupos en la organización	30
2.5 La cultura del grupo	32
2.6 Membrecía	33
2.7 Los cambios en las organizaciones	34
CAPITULO III	
3.1 Estudios de las Relaciones Humanas	40
3.2 Aproximaciones tradicionales de las Relaciones Humanas	42

3.3	Estímulos sociales	48
3.4	Preconcepciones sobre los grupos	48
3.5	Mejoría de las Relaciones Humanas	49

CAPITULO	IV	52
4.1	Desarrollo de la conducta social	52
4.2	Las investigaciones de las Relaciones Humanas en las aproximaciones tradicionales	58
4.3	Efecto ejercido por el grupo sobre la percepción del individuo	69
4.4	Efecto del grupo en la modificación de las actitudes y el comportamiento individual	70
4.5	Método de implementación tradicional para la atención de las Relaciones Humanas	71
4.6	El método de las decisiones de grupo	78
4.7	La solución de los problemas por el grupo	78
4.8	Orígenes de la Dinámica de Grupos	80
4.9	Grupo de Sensibilización a las Relaciones Humanas	82
4.10	Los líderes complementos que facilitan el aprendizaje social	83
4.11	Otros...	85

CAPITULO	V	105
5.1	Adquisición de la conducta social	105
5.2	La conducta social desde el punto de vista operante	107
5.3	Por qué el grupo ejerce control	113
5.4	Control de grupo	114
5.5	El efecto del control de grupo	115
5.6	Los principios y el control de la conducta social	117
5.7	Los efectos del reforzamiento social sobre la conducta	121

CONCLUSIONES	127
--------------	-----

INTRODUCCION

Esta tesis tiene por objeto dar a conocer algunas de las diversas técnicas utilizadas para el estudio de las Relaciones Humanas, comunmente mencionadas en cualquier centro de trabajo, ya sea en las empresas chicas o grandes, centros de investigación social, clínicas, escuelas y sobre todo, en escuelas de párvulos, en donde desafortunadamente no se le ha dado una definición más clara ni se menciona con cierta especificidad los aspectos que intervienen para su estudio y análisis.

En este trabajo se hará mención de las Relaciones Humanas desde el punto de vista de las diferentes escuelas tradicionales y se describirán algunos métodos utilizados por ellas; se darán a conocer además, algunos estudios breves y sus resultados, llevados a cabo normalmente en el ambiente laboral. También se señalará la importancia que tienen los grupos humanos, sus funciones, algunos incentivos que pueden mejorar las relaciones intepersonales, las soluciones de los problemas por estos grupos, etc.

Por otra parte, se señalarán algunos estudios llevados a cabo con los mé todos operantes sobre el estudio de las Relaciones Humanas, que intentan ofrecer una pauta de control más específica que los métodos tradicionales, pero que aún es necesario una investigación más árdua que nos ofrezca la confiabilidad y la validez necesarias en el campo de los negocios, y en general, en todos aquellos lugares donde el ser humano participa.

CAPITULO I

1.1 ¿QUE SON LAS
RELACIONES HUMANAS?

Las Relaciones Humanas pueden ser definidas como el estudio concerniente a los vínculos, al trato y a las conexiones que se establecen entre las personas, grupos de personas y entre los grupos y las personas.

En pocas palabras, las Relaciones Humanas estudian los fundamentos psicológicos y sociales en que se sustenta la convivencia del hombre.

Robert Dubin (1974), nos dice, que las Relaciones Humanas se han convertido en un ingrediente esencial de la administración efectiva.

Otros autores como Harold Koontz y Cyril O'Donnell (1972), consideran las Relaciones Humanas desde el punto de vista administrativo, indicando que cuando las personas trabajan juntas para conseguir objetivos comunes, los unos deben comprender a los otros.

Otto Klínenberg, las define como el estudio científico de las actividades del individuo con otros individuos.

Marvin Dunnette (1972), considera que las Relaciones Humanas son todo tipo de relaciones interdependientes formales e informales entre persona y persona, grupo a grupo y persona a grupo.

John Perry (1961), define las Relaciones Humanas como el éxito de un grupo en la obtención de un objetivo común. Aclara que no son algo que acontece de modo siempre visible en el establecimiento ni que la dirección pueda analizar objetivamente, pero a pesar de que no hay medición absoluta de las Relaciones Humanas, hay métodos útiles que si se les emplea e interpreta adecuadamente pueden ser sumamente provechosos.

Por nuestra parte diremos que las Relaciones Humanas son toda conducta dada por un individuo frente a otro o de uno o más individuos frente a una situación ambiental, situación que se caracteriza por prescribir una conducta específica.

Consideraremos algunos factores que parecen constituir la base de ciertos principios generales de las relaciones humanas. Al hacerlo así, lo que particularmente nos interesa son los factores que a base de los datos y de la experiencia se haya visto claramente que influyen en las relaciones humanas.

Tomando la última definición dada, centraremos nuestra atención al estudio de los grupos humanos y su medio ambiente para así conocer las interacciones que tienen los grupos como unidad y como grupo.

Por otra parte, esto nos permitirá conocer en forma más clara la participación de los miembros como grupo, las funciones del grupo, los grupos en la organización, ventajas que se obtienen al pertenecer al grupo, etc.

1.2 EL INDIVIDUO Y EL GRUPO

Floyd Allport (1924), hace un estudio sobre la capacidad del grupo de influir en la actividad del sujeto y establece que hay una hiperactividad y excitabilidad difusa. Esta estimulación se traduce en una mayor cantidad o aumento de valocidad, de trabajo, junto con un aumento en la tendencia a cometer más errores o un producto de calidad inferior.

Los individuos que son sometidos a situaciones experimentales frente a un auditorio, demuestran más inhibición y menor libertad en la selección de las respuestas que cuando se hallan solos; la tendencia es la de la estimulación mutua en el sentido de alentar el tipo de respuesta que el individuo no hubiera expresado por sí mismo (tendencia del grupo).

El comportamiento depende de la naturaleza de la tarea y de la índole de la percepción que tenga el individuo con respecto a su relación con el grupo.

La presencia de otros puede no facilitar, sino más bien deprimir el nivel de producción del individuo. Aun cuando puede ser cierto que la presencia de los demás ejerza un efecto estimulante en el individuo, la forma en que éste -

reacciona no refleja esta estimulación en forma verdaderamente directa.

El individuo ya ha adquirido durante el transcurso de su vida muchas formas de interpretar y reaccionar y los grupos son demasiado diferentes en su organización como para permitir establecer una ley concreta en la forma en que los grupos afectan a los individuos.

1.3 DEFINICION DE GRUPO

Lindgren (1972), considera que un grupo está constituido cuando dos o más personas establecen cualquier clase de relación entre sí.

Es posible que los miembros de un grupo no lleguen a conocerse nunca; - las personas cuya interacción se efectúa por correspondencia o que jamás interactúan directamente son miembros de grupos con ciertas condiciones. La característica primordial es que haya una relación.

Kelly Joe (1975), define al grupo como la reunión de dos o más personas que mantienen una mutua y explícita relación psicológica.

Otros entienden al grupo como un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a éstas interdependientes en algún grado significativo; se dice que dos personas llegan a interactuar si la conducta de una afecta a la otra.

Entre la definición más aceptable se encuentra la de M.M. Cerna (1972), quien considera que el grupo es la reunión de dos o más personas que se congregan con un fin predeterminado, que tiene cohesión interna, que sus miembros se

reconocen entre sí y cuya organización tiene una estructura funcional que imprime a los integrantes del grupo conductas similares interinfluenciadas.

1.4 ¿POR QUE SE FORMAN LOS GRUPOS?

Los grupos pueden formarse por medios accidentales y fortuitos que escapan al control inmediato de sus miembros o bien deliberadamente como resultado de una atracción mutua. 1)

Los grupos se forman para satisfacer sus necesidades biológicas, sociales y culturales, a través de las interacciones con otros individuos; la relación humana se desarrolla en la familia como base de la sociedad, en las escuelas, iglesias, clubes y en las organizaciones laborales. 2)

Una vez formados los grupos tienden a adoptar ciertas características. Suelen formar una estructura por la que sus miembros tienen posiciones que están relacionadas entre sí. Estas posiciones se definen por las expectativas que el grupo tiene sobre la conducta de las personas que las ocupan y que se reflejan, a su vez, en las expectativas que esas personas tienen respecto a su propia conducta. Observamos también que ciertas actitudes y ciertos modos de percibir tienden a estar asociados con determinadas posiciones y a reflejarse en los roles y en el concepto que de sí mismos tienen los individuos que los ocupan. 3)

Fingerman (1971), considera que cada individuo se siente ligado al grupo al que pertenece y a su vez, todos los componentes de éste concuerdan unos -

con otros en su comportamiento hacia la totalidad grupal. Los hombres que forman el grupo, no son más que la materia de éste, pero el grupo por su parte - como totalidad moldea y elabora esa materia amorfa para darle consistencia y - forma. Por consiguiente, no puede considerarse a la comunidad grupal como una nueva suma de individuos, tal como sostiene el individualismo, sino que se trata de una verdadera realidad, supraindividual en que el grupo social es una totalidad, una unidad integrada que da vida a cada uno de los miembros individuales.

1.5 COMPORTAMIENTO DEL GRUPO

El grupo de trabajo industrial

"Hawthorne" o "Western Electric".

Llevados a cabo al final de los 20's, en la Western Electric Company en la planta de Hawthorne de Chicago.

El estudio pretendió el descubrimiento de las condiciones de trabajo más efectivas para el incremento de la productividad entre los obreros ocupados en la tarea de ensamblaje.

Se introdujeron como variables varios planes de incentivos en los sueldos, agregados a viejas variables de espacio y condiciones de iluminación. Combinando y recombinando los incentivos y las condiciones de trabajo, esperando así, - descubrir las condiciones más eficaces y productivas.

Seis jóvenes ensambladoras eléctricas fueron alojados en un cuarto de ob

servación, sometiéndoselos a condiciones distintas y experimentales.

Se solicitó a las obreras por intermedio del supervisor que trabajaran con fortablemente y no trataran de transformar el test en una prueba de competencia.

Resultados: Sin considerar la presencia o ausencia de las variables - que se suponían afectarían la producción, el rendimiento de las muchachas aumentó en forma continua durante los dos años que duró el experimento. La producti-
vidad se elevó en los períodos que aumentó la iluminación, pero contrario a lo
esperado, se mantuvo el mismo nivel de productividad aun cuando la luz fue dis
minuida hasta un punto de intensidad equivalente a una noche de plenilunio.

La explicación de ésto fue que las condiciones de trabajo habían mejora-
do. Las obreras pensaron que trabajaban en condiciones más interesantes, siendo
la supervisión no tan constante ni tan pesada.

Aun cuando el trabajo de las muchachas consistía en tareas individuales
más que trabajo en equipo, trabajaban como parte de una pequeña sociedad, -
una organización con sus propias reglas y normas de conducta, su propio lideraz-
go y su propia moral.

Se llegó a la conclusión (junto con otro experimento "El cuarto de embo-
binado") de que:

- 1) Las personas que se hallan en contacto continuo entre sí, tienden a
desarrollar una organización social informal. Esta conducta constitu-
ye una combinación de actividad manifiesta en el lenguaje, gestos,-

sentimientos e ideas que sirven a los fines de identificar a los miembros frente a los extraños.

- 2) Si la formación de un código de grupo no se haya escrito, los miembros del grupo podrán o no discriminar la incidencia de la estructura ción de su comportamiento.
- 3) No todos se comportan de la misma manera dentro del grupo, siendo uno de los miembros el payaso, otro el trabajador ejemplar, otros los líderes, algunos gozan de gran prestigio, otros son simples adeptos - y otros no poseen ninguno. 4)

1.6 CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS QUE PERTENECEN AL GRUPO

- a) Participan en interacciones frecuentes
- b) Se definen entre sí como miembros
- c) Otros los definen como pertenecientes al grupo
- d) Comparten normas respecto a temas de interés común
- e) Participan en un sistema de papeles entrelazados
- f) Encuentran que el grupo es recompensante
- g) Persiguen metas promovedoramente interdependientes
- h) Se perciben y son percibidos colectivamente como unidad
- i) Tienden a actuar en forma unitaria respecto al ambiente. 5)

1.7 FUNCIONES CUMPLIDAS POR LOS GRUPOS

Las funciones formales son aquellas que se asignan al grupo y de las cuales se sienten oficialmente responsables.

Funciones Psicológicas y Personales.- Debido a que los miembros de una organización llevan consigo una serie de necesidades y a que la formación de grupos puedan satisfacer muchas de ellas, podemos pasar revista a un cierto número de funciones psicológicas que los grupos realizan para sus miembros.

Los grupos pueden proporcionar:

- a) Una satisfacción a las necesidades de afiliación, necesidad de amistad y apoyo.
- b) Por los medios de desarrollar, alentar o confirmar su identificación y auto estima; el individuo al pertenecer al grupo, tiene la oportunidad de hacer conciencia de quién es él, conseguir cierto estatus y por tanto, aumentar esa auto estimación.
- c) Un medio de establecer y examinar la realidad, ya sea mediante la obtención de unanimidad entre los miembros de grupo. Cualquier persona puede comparar sus percepciones y sentimientos con los demás miembros del grupo.
- d) Un medio para aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío para enfrentarse a sus enemigos. Formando un equipo o agrupándose en ciertas unidades como los sindicatos.

Los grupos psicológicos, por tanto, pueden ser la unidad clave para facilitar la integración de los objetivos organizativos y de las necesidades personales, (Shein, 1972).

En general se observa que:

Los grupos satisfacen los requerimientos actuales de sus miembros más dominantes con mayor eficacia que de los miembros menos dominantes.

Puede afirmarse que los grupos tienen funciones peculiares y dependientes.

Los grupos satisfacen necesidades de poder y pertenencia.

Los grupos crean nuevas necesidades en sus miembros.

Muchos grupos poseen considerable valor de supervivencia; una vez creados, es difícil disolverlos. De ahí la supervivencia del grupo de "condiscípulos" muchos años después de haberse satisfecho la razón original que determinó su creación. (Joe Kelly, 1975).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Introducción a la Psicología Social. Lindgren Clay Henry.

Ed. Trillas, S.A. 1972.

(1) y (3) p. 258.

Dinámica de Grupos. Dorwin Cartwright y Alvin Zander.

Ed. Trillas, S.A. 1972.

(2) cap. 2.

Psicología Social en la Industria. J. A. C. Brown.

Ed. Fondo de Cultura Económica 1973.

(4) cap. 3.

Los grupos humanos. G.C. Homans.

Harcourt Brace. 1950.

(5) p. 287.

CAPITULO II

2.1 LAS RELACIONES HUMANAS
EN EL TRABAJO

Tanto los psicólogos como los administradores no han podido dar un concepto preciso sobre el caso de las llamadas Relaciones Humanas.

Se puede comprender que la administración moderna se ha elevado gracias al caudal del conocimiento que le han proporcionado otras disciplinas como la - Economía, Sociología, Matemáticas, Electrónica, Psicología, etc., de las que - ha tomado principios y fundamentos para elevarla al terreno del manejo de cosas capitales y gente.

Cuando el concepto de Relaciones Humanas se ha llevado al centro de - trabajo, se ha creído que éstas pueden establecerse en masa. Muchos administradores, practicantes desenfrenados de las Relaciones Humanas creen que por medio de conferencias masivas, folletos, regalos a fin de año, etc., es posible lograr que la gente haga lo que se dice; otros piensan que las Relaciones Humanas se reducen a tratar al personal con "inglesa cortesía".

En el lenguaje administrativo se señala que las Relaciones Humanas son - todo contacto humano en y por motivo del trabajo y también se designa con este término al estudio de las técnicas aplicables para mejorar los contactos humanos, para obtener el objetivo de apoyo de los demás y buscar la reunión de esfuerzos para el logro de objetivos comunes. 6)

En todo centro de trabajo se establecen múltiples relaciones humanas y - éstas varían en la intensidad y objetivos, así, tenemos que existen "Relaciones- Industriales Internas", que son de naturaleza formal y que únicamente se dan en y motivadas por el trabajo. 7)

Las relaciones de Administración de Personal, que son de naturaleza formal y orientadas a la coordinación del trabajo. 8)

Las relaciones industriales externas, obrero-patronales, empresa-sindicatos, etc. En suma, la empresa dispone una serie de mecanismos para orientar y dirigir la conducta laboral de sus empleados y todas éstas se apegan a la estructura organizativa formal. 9)

Lo que la estructura organizativa no puede limitar es la existencia de los lazos afectivos, de simpatía, de compañerismo o agresión entre los empleados. La vida colectiva en el centro de trabajo propicia la creación de lazos informales entre el personal y es aquí donde realmente se establece las relaciones humanas, entendidas como "todo tipo de relaciones interdependientes e informales entre - persona y persona, grupo a grupo, persona a grupo, que se relacionan primeramente por motivo de trabajo, donde los objetivos son diversos y trascienden más

allá de la productividad. Así, las Relaciones Humanas se consolidan con la integración de grupos informales, donde la unificación gira en la simpatía e intereses comunes, curiosamente los grupos se establecen por niveles de jerarquía. 10)

Otro aspecto que favorece las Relaciones Humanas es la que se establece en la supervisión del trabajo, idealmente ésta ayuda a madurar el parentizaje y completar los conocimientos e ideas. La supervisión debe tender a hacerse menos necesaria, contribuyendo a que la gente logre seguridad en sí misma sea productiva y creativa. Desde luego, hay muchas personas que no quieren madurar; tanto porque tienen miedo a la responsabilidad, como porque no les interesa mucho ser independientes o creativas. 11)

El supervisor moderno se tiene que relacionar con un mayor número de personas. En cualquier industria de producción en masa, el supervisor trata diariamente con distinción: a) con su jefe, el hombre con quien formalmente se reporta en la organización de línea; b) con los jefes de otros departamentos con los cuales está relacionado el suyo; c) con sus subordinados; d) con los trabajadores directamente; y e) en una planta organizada sindicalmente, con los delegados sindicales del taller. La exploración de la interdependencia de cada una de estas relaciones, a medida que chocan contra el supervisor, hace más fácil entender cómo puede sentirse el supervisor moderno en su vida diaria. 12)

Capataz-Superior. - En la estructura moderna de los negocios posiblemente no haya relación más importante que la del subordinado con su superior inmediato. Esta afirmación se aplica directamente en línea, desde el trabajador hasta el presidente. Es en la relación entre un subordinado y su superior inme--

diato donde finalmente resaltan la mayoría de las fallas de coordinación y comunicación entre varias partes de la estructura industrial. Es aquí donde se notan más las distorsiones de la actitud personal y los disturbios convencionales. El por qué de la importancia de esta relación puede interpretarse de diferentes formas. Es suficiente que la importancia de estas relaciones y sus consecuencias en términos de comportamiento, particularmente al nivel del capataz, sea materia de observación; permaneceremos en este nivel de comportamiento y sus correspondientes sentimientos.

La sujeción personal a los juicios y decisiones de sus superiores, tan características de la relación subordinado superior en la industria moderna, hace insegura la situación del capataz. Siente una constante necesidad de ajustarse a las demandas y solicitar la aprobación de su superior. Todo lo que hace procura valorizarlo en términos de la reacción de su superior. Todo lo que su superior trata de valorizarlo en términos de lo que significa o implica para sus relaciones con el superior. Todo lo que hacen sus subordinados y trabajadores, procura valorizarlo inmediatamente en términos de las críticas que pueda atraer de su superior. En algunos casos esta preocupación de lo que piensa el jefe se vuelve tan aguda que virtualmente interviene en todo lo que el capataz hace o dice, así como en sus percepciones sobre lo que sucede a su alrededor. Se abstendrá de hacer cualquier cosa, hasta el punto de esquivar responsabilidades, por temor a acarrear la desaprobación del jefe.

Lo crucial del problema del capataz es que se enfrenta constantemente con el dilema de: a) mantener informado a su superior de lo que sucede en el -

trabajo (en muchas ocasiones para que su superior se prepare a la vez para la reacción poco favorable de su superior y así sucesivamente hacia arriba en la línea), y b) necesitar comunicar esta información de tal manera que no provoque críticas desfavorables hacia él, por no hacer su trabajo correcta o adecuadamente. No pueden descuidarse las discrepancias entre cómo están las cosas al nivel de los trabajadores y la forma en que pueden parecerle a la administración y aun el capataz se siente obligado a ignorarlas cuando habla con su jefe. Esto hace que el trabajo del capataz sea particularmente duro y lo impulsa para hablar con ambos lados de la boca a la vez —a convertirse en un maestro de la doble interpretación.

Cada capataz, por supuesto, resuelve el conflicto en términos de su propia historia personal, su personalidad y su temperamento. Algunos capataces se hacen volubles al enfrentarse a esta situación; otros se reducen a un silencio de piedra, sintiendo que cualquier cosa que se diga se tomará en su contra. Algunos se mantienen fuera del camino de su jefe, mientras que otros desarrollan toda clase de formas para acercarse a él y tratan de dirigir su atención hacia ciertos logros obtenidos. Son extraordinarias las habilidades que algunos capataces, más articulados verbalmente, desarrollan al traducir lo que es una semblanza de la forma en que debiera ser, con objeto de agradar a sus superiores y mantenerlos felices.

Sin embargo, la mayoría de los capataces, al ser leales y sobre todo, deseando estar seguros, resuelven el conflicto y mantienen buenas relaciones con sus superiores, actuando estrictamente de acuerdo con sus relaciones funcionales

y la lógica de la administración, a pesar de lo que pudiese resultar en sus relaciones con los trabajadores y con otros grupos, sus relaciones con sus superiores al menos no están en peligro.

Así pues, el capataz, como cualquier individuo en la estructura industrial moderna, sufre una dolorosa tutela para enfocar su atención hacia sus inmediatos superiores y la lógica de evaluación que éstos representan, más bien que hacia-abajo, hacia sus subordinados y los sentimientos que ellos tienen. Tan rígido se convierte el acondicionamiento de los supervisores y los ejecutivos en la estructura industrial a este respecto, que les resulta caso imposible dar atención a las situaciones humanas concretas abajo de ellos, este mundo de sentimientos no existe: el territorio está simplemente poblado por las abstracciones que han pensado percibir y los términos en los cuales se comunican —"salarios base", "horas-hombre", presupuestos, "curvas de costos", "programas de producción", etc.

Capataz-Capataz. — Por la misma naturaleza de la unión cercana con los procesos tecnológicos de una organización manufacturera, el capataz de un departamento a menudo tiene que trabajar muy cercanamente con el capataz de otro departamento. Estas relaciones laterales no están formalmente definidas y su funcionamiento dependerá en forma considerable de la comprensión informal que existe entre los capataces. Así pues, la clase y cantidad de cooperación que un capataz posiblemente obtenga de otro, está determinada en buen grado por las relaciones interpersonales. Aquí, nuevamente, el jefe entra en el cuadro, debido a que la preocupación sobre lo que el jefe piense también puede afectar la relación de capataz con sus colegas del mismo nivel.

A pesar de que todos los capataces tienen igual status formal, no gozan, como cualquiera que trabaje en un taller lo sabe, de igual status informal. El status individual del capataz está determinado por factores tales como edad, sexo, servicios, ingresos y símbolos sociales de una clase o de otra. Sin embargo, el principal factor determinante es la relación directa con su jefe, o sea, qué tan cercano se encuentra al jefe. No sólo necesita el capataz la seguridad, sino también los esfuerzos cercanamente relacionados para lograr posición social y reconocimiento de su superior. Necesita sentirse cercano a él. Así pues, puede constantemente estar comparando sus relaciones con el jefe, con las que tienen sus colegas. Si ésta comparación indica que su posición es débil, puede entrar en competencia con sus colegas para obtener reconocimiento del jefe. Como puede imaginarse, tales disturbios emocionales en la situación de trabajo pueden impedir, más bien que facilitar, la cooperación entre capataces y pueden constituir un tipo peculiar de "dolor de cabeza", para el superior.

Capataz-Trabajador. - Es en esta relación con los trabajadores, sin embargo, con la aparición de la administración "científica" y con el crecimiento de los sindicatos industriales, que la posición del capataz moderno se hace especialmente difícil. Aquí el problema de obtener una operación uniforme se convierte en agudo debido a que como hemos visto, el capataz, de acuerdo con la lógica de la organización industrial, debe: a) sostener el nivel de trabajo con los estándares, políticas, reglamentos y reglas que han sido originadas por otros grupos y observar que los trabajadores se conformen a ésto y, al mismo tiempo, b) obtener si es posible, que los trabajadores muestren una cooperación espontánea-

nea a esta forma de hacer las cosas. Como sabe cualquiera que haya estado en esa posición, no es una tarea muy fácil. Como regla, a las personas no les gusta conformarse a asuntos en los cuales no han tenido nada que decir, cuando no participan o sienten que su punto de vista está siendo tomado en cuenta. No es una forma popular de provocar la espontaneidad de la cooperación; no es consistente con nuestros valores sociales básicos. No obstante, una y otra vez se les dice, pero siempre, tanto al capataz como a los trabajadores se les pide se conformen a las condiciones sobre las cuales tienen poco o nada que decir —condiciones que fallan tremendamente en ocasiones, en tomar en cuenta lo que es de vital importancia para ellos en las situaciones de trabajo.

Este estado de cosas afecta la situación personal del capataz; sus esfuerzos para satisfacer sus necesidades de seguridad, integridad personal y reconocimiento en la situación de trabajo. Además, hace muy difícil su trabajo en relación con sus trabajadores. Una y otra vez es colocado en una posición de obtener cooperación y ser "desleal" a la administración, o de ser "leal" con la administración e incurrir en el resentimiento y en la oposición de sus subordinados.

Capataz-Sindicato. — Una vez que estos patrones de comportamiento se han formalizado en un sindicato, la ruina del capataz se hace completa. — Dentro de esta situación, ahora se ve introducido en un nuevo grupo de definiciones, reglas y reglamentos verbales, mediante los cuales se supone que establecen su conducta hacia el trabajador. Los últimos vestigios de iniciativa, de criterio y, quizá lo más importante, de relaciones personales con sus subordinados le son arrebatados. Literalmente, al capataz se le tiene "sosteniendo el saco" —

un saco que contiene: 1) el máximo de reglas, definiciones, procedimientos, políticas y estándares más exquisitamente lógicos que el cerebro humano pueda desarrollar, mediante los cuales se supone que debe hacer su trabajo y, 2) el mínimo de tipo de relaciones y de los sentimientos asociados a través de los cuales pueda obtener la calurosa cooperación de las personas. Permaneciendo en medio de una situación formalmente bifurcada, donde una mitad está tratando de introducir cambios y mejoras en la situación de la fábrica y la otra mitad, por hábito y acondicionamiento, está tratando de prevenir o resistirse a éstos, se espera que el capataz moderno "coopere". 13) 14)

Establecer la comunicación y trato humano positivo es difícil, por las barreras psicológicas, físicas y jerárquicas. Muchos jefes directivos consideran al trabajador sin mando, como algo que se maneja a su deseo, como objetos y no como personas. El hablar a los subordinados de los errores en forma presionante, represiva o humillante, tiende a provocar inseguridad y rechazo hacia el jefe y la empresa.

He aquí la importancia de la comunicación como elemento fundamental de las Relaciones Humanas.

La información puede ser distorsionada por el trasmisor, por el receptor o ambos a la vez; para evitar la distorsión del mensaje se debe ser claro y preciso en el lenguaje, dado que el mal uso de éste en la información, favorece a conjeturas y rumores. Lo deseable es el manejo del lenguaje sencillo, preciso y correcto; los adornos literarios comunmente distorsionan la comunicación laboral.

Es claro que mantener abiertos todos los canales de comunicación favorece ampliamente las relaciones humanas. Incluso la atención personal de los directivos, ofrece la sensación al empleado de ser alguien, de contar con apoyo y de tener identidad con la empresa. 15)

Las Relaciones Humanas en la empresa es un concepto que se forma empíricamente observando y conviviendo en la atmósfera que envuelve al centro de trabajo. El estudio científico de este fenómeno debe basarse en la Psicología Social relacionada con el trabajo concretamente, en el manejo de bases sociológicas y con el conocimiento de la Dinámica de Grupos, puede conformar alguna definición precisa.

Independientemente de factores psicosociales, el camino firme para establecer las Relaciones Humanas positivas, debe fundamentarse en el cumplimiento de los deberes, al respecto de los derechos y el trato honesto entre individuos.

Consideramos entonces que el fundamento de positivas Relaciones Humanas en el trabajo lo forman el respeto a los derechos del trabajador y la responsabilidad en la realización del trabajo.

La realización humana en el trabajo se da cuando se realiza un trabajo que gusta, satisface afectivamente y permite un adecuado nivel de vida.

2.2 LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Es un hecho que el hombre posee muchas conductas, sólo algunas las expresa en determinadas ocasiones. En el trabajo, cuando se hace necesario seleccionar y

programar cierto tipo de respuestas conductuales que integren al hombre a otros-hombres y a su trabajo, se utilizan las técnicas de motivación.

Un estímulo motivante a diferencia de otros será aquel que logre originar, desarrollar y mantener alguna conducta.

La motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el individuo, llamada "necesidad primaria", Vgr.: impulso, deseo, etc. El aspecto objetivo está fuera de la persona al que se llama "incentivo, estímulo o motivante".

Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal, que la obtención del incentivo satisface o elimina la necesidad, se habla de "conducta - motivada".

En la conducta humana, cuando se habla de motivación, se debe plantear la existencia de alguna necesidad y el incentivo adecuado para que se origine la conducta. La fuerza de las necesidades e incentivos varían en tiempo y persona.

La conducta que ofrece alguna persona hacia el incentivo que satisfaga su necesidad primaria es adaptable, debido a que tal conducta tiene el propósito final de la conservación del organismo y de la eliminación de sensaciones displacenteras, de ahí que el hombre posea cantidad de necesidades. 16)

2.3 LAS NECESIDADES Y LOS INCENTIVOS

E. H. Shein clasifica las necesidades en:

a) Necesidades primarias.- Las que responden a Biología, como sed, hambre, sueño, sexo, etc.

b) Necesidades secundarias.- Las que son aprendidas, como el prestigio, poder, seguridad, etc., éstas son consecuencias del factor psico-económico y dependen fundamentalmente de la experiencia socio-cultural. ¹⁶⁾

Maslow ideó un sistema que ayuda a comprender la fuerza de ciertas necesidades que operan en el individuo (ver Cap. IV). Maslow considera que las necesidades ocupan jerarquías y a medida que se van satisfaciendo en el grado necesario, el individuo funciona tanto fisiológica como psicológicamente mejor.

Douglas Mc Gregor, por su parte, ideó la teoría X y Y, aplicadas en el ambiente laboral, con el fin de proporcionar satisfacción de las necesidades en todos los niveles de la organización (ver Cap. IV).

Los Incentivos

Se considera un incentivo a aquel objeto externo que tiende a satisfacer alguna necesidad humana. El comer elimina el hambre, un vestido exclusivo — tranquiliza el deseo de vestir bien, el ascenso satisface al empleado y lo enorgullece, etc. ¹⁷⁾

La realidad impide, por muchísimos factores, que el hombre obtenga el -

incentivo real que satisfaga la necesidad primaria o secundaria, lo que genera frustración y tensión emocional.

El sentido de la realidad obliga a buscar algún incentivo sustituto para evitar la caída en rasgos psicopatológicos, esto evita la frustración, reduce la tensión emocional y adapta la conducta del hombre a términos socialmente aceptados.

En cada caso, el incentivo sustituto debe tener alguna relación con el incentivo real, su efectividad depende del grado para satisfacer la necesidad. El incentivo sustituto no será necesariamente satisfactorio para otro tipo de necesidad. En el grado en el que los incentivos satisfacen las necesidades, logran alguna influencia positiva en la conducta y son fuente de placer para el organismo.

Las situaciones y objetos desagradables tienen el efecto opuesto, éstos son los incentivos negativos.

En el centro de trabajo existen cuatro formas de influencia sobre la conducta de los trabajadores, a saber:

- 1) Los que fortalecen la conducta dirigiéndola hacia el objeto deseado, motivada por incentivos placenteros
- 2) La que inhibe la conducta dirigida hacia el objeto, motivada por incentivos displacenteros
- 3) Anulación de la conducta por falta de fuerzas motivacionales hacia el objeto deseado
- 4) La conducta es destructiva del objeto (sabotaje, huelga, etc.).

Las dos primeras son lógicas y empíricamente usadas bajo el nombre de premio y castigo, sin embargo, los efectos psicológicos no tienen el mismo efecto.

Los peligros existentes en el uso del castigo son:

- a) El castigo, causa frustración en la persona, especialmente cuando es injusto y falta de base real.
- b) Afectivamente se crean resentimientos de persona, grupo a grupo, persona a grupo, etc.
- c) El castigo origina temor y reduce la productividad física e intelectual.

El castigo se usa y aplica en base a la motivación del jefe o de los rígidos reglamentos internos. Por otra parte, el uso del castigo se debe al hecho de que es el método más sencillo para tratar algún problema. El uso de técnicas motivacionales positivas, implica el hecho del conocimiento psicológico y de la su posición de que se sabe lo que se quiere. 17)

Algunos administradores piensan que el dinero en sí es un incentivo; por nuestra estructura económica éste sirve como medio y medida de un valor de cambio, es decir, puede usarse para obtener los incentivos reales.

El dinero se busca con avidez debido a que permite obtener satisfactores que el hombre jerarquiza de la siguiente forma:

- a) Necesidades primarias: casa, comida y ropa
- b) Necesidades de la salud y educación
- c) Necesidades adquiridas: coche, T.V., diversiones, lujo, etc.

- d) Posición social y económica
- e) Poder.

La pérdida de la capacidad económica lograda provoca el estado de frustración en el hombre, independientemente de su posición social, el hombre conforme sube a los estratos y clases sociales, crea necesidades y motivaciones más altas, que resulta casi imposible renunciar a ellas. 18)

Incentivos inmateriales

El uso de incentivos inmateriales para la productividad, que se den aparte de las recompensas monetarias, permite a la dirección mantener el interés de los empleados, aun cuando decaiga el estímulo de un aumento de salario a medida que el empleado se acostumbra a él. He aquí algunos:

- 1) Sistema de sugerencias. Se anima a los trabajadores a exponer ideas y propuestas, así se identificarán más con el trabajo. Un método simple por el cual los empleados puedan presentar sus sugerencias, es a través de "buzones", o bien, carteles o letreros. La revisión de las sugerencias debe ser inmediata. Deben darse las gracias a los empleados por todas las sugerencias y por su interés en el trabajo. Tales sistemas de sugerencias dan por resultado mejores métodos de producción y economías para la empresa; además, mejoran el espíritu de trabajo de los empleados y pueden reducir los cambios en el personal.
- 2) Atención personal a cada empleado. Los empleados, co

mo todos los hombres, se consideran a sí mismo más importantes que los demás. Mientras mayor sea su sentimiento de que son respetados y de que ellos y sus problemas de adaptación a la empresa reciben la atención adecuada, hay más probabilidades de que estén satisfechos. Los empleados de todas las categorías de una corporación necesitan del reconocimiento a su trabajo y a sus servicios y del elogio a su contribución. La anticipación del elogio da por resultado un mejor desempeño del trabajo. Entre los medios eficaces de expresar el aprecio hay uno muy cómodo que es la realización de ceremonias breves en las cuales se den a los empleados diplomas distintivos y medallas como muestras visibles de reconocimiento por su magnífico trabajo. Las pláticas privadas entre un subalterno y un supervisor cooperará grandemente a la formación de la confianza mutua. Las juntas periódicas y breves entre el jefe y el trabajador tienen un valor estimulante aún más grande. Sólo a través de estas pláticas puede enterarse la dirección de las disposiciones de ánimo de los trabajadores y descubrir los resentimientos ocultos hacia las condiciones imperantes de la organización.

- 3) **Actividades sociales para alentar el espíritu de grupo.** La ayuda de la dirección a las actividades sociales de los empleados, fomenta el desarrollo del espíritu interno de los grupos. Los programas deportivos y los planes para los ratos libres son contribuciones benéficas a una identificación viva de los empleados con

la empresa. Sin embargo, estas actividades deben organizarlas los empleados y deben llevarlas a cabo ellos mismos. De igual modo pueden mejorar las relaciones humanas otras actividades de grupos de participación voluntaria, como círculos de lectura, bibliotecas para empleados, los programas de educación para adultos, etc. Muchas de estas actividades privadas de los empleados contribuyen a un mejor conocimiento, por parte de la dirección, del personal y de la capacidad para guiar, que podría no ser notable en la rutina de las tareas de la empresa. 19)

2.4 TIPOS DE GRUPOS EN LA ORGANIZACION

Grupos formales. - Los grupos formales se determinan con el fin de cumplir ciertos objetivos de la organización, los grupos formales pueden ser de dos tipos y se basan en su duración.

- a) Los grupos formales permanentes son ciertas estructuras como el equipo directivo superior, las unidades de trabajo de cada departamento de la organización, la comisión permanente, etc.
- b) Los grupos formales temporales son comisiones o fuerzas operativas que se crean para realizar determinados trabajos, pero una vez que dicha comisión se cumple, cesa de existir. Por eso, una organización puede crear una comisión que se encargue de investigar las relaciones entre la organización y la sociedad, para inventar algún

procedimiento que mejore las relaciones entre el sindicato y la organización.

Grupos informales. - Son los grupos no prescritos oficialmente por los esfuerzos de la organización formal, se originan en forma natural siempre que existan personas que trabajen juntas. A tales grupos, por lo general, se les designa como grupos informales y afectan en cierto grado la operación de toda entidad organizada. Por lo general estos grupos están unidos por intereses sociales comunes; y su formato puede estar separado por completo de cualquier segregación determinada sobre una base industrial, económica, lógica o interempresarial.

Los determinantes específicos de los grupos informales, por lo general son intereses, similitud de trabajo y ubicación física. Los empleados que tienen intereses comunes tienden a buscarse uno al otro, discuten sus intereses en común y se relacionan.

El ejecutar el mismo tipo de trabajo es otro determinante común en los grupos informales. Aquí nuevamente existe mutualidad entre empleados; gozan de satisfacciones en el trabajo que les son comunes, afrontan problemas similares y hablan sobre temas que tienen alta prioridad para ellos. También aquí la ubicación es importante. Las reuniones personales frecuentes y el estar en estrecha proximidad en el trabajo indican quién está en un grupo y quién no. (Lindgren, 1972).

2.5 LA CULTURA DEL GRUPO

La cultura del grupo se refiere al código de creencias, actitudes y mitos comunes que contribuyen a plasmar el "pensamiento colectivo". Los dos componentes principales de la cultura son los valores y las normas de la organización. Los valores ayudan a definir las metas perseguidas por los miembros de la organización y especifican, así mismo, sus ideales. En cambio, las normas de la organización se refieren a las expectativas relacionadas con el modo en que los miembros deben comportarse y, en general, describen los medios o los procedimientos; comunmente se crean sanciones sociales para desalentar la violación de estas normas. Los valores están relacionados con los fines de la conducta humana y, las normas en el comportamiento considerado un medio legítimo de realizar tales fines. 20)

La creación de ideas y valoraciones en el grupo consisten en un proceso de ajuste y el proceso de ajuste de las ideas que son diferentes por cada individuo, pero que contribuyen a la solución del problema dándonos necesariamente un producto mejor que el obtenido por un individuo. El pensamiento y los deseos individuales son influidos en tal grado que aquello que dentro del grupo se considera sujeto a ajuste, será muy diferente de lo que cada uno de los miembros manifestaría si escribieran sus ideas separadamente y la remitiera al experimentador. En este proceso de contraposiciones, concordancias, modificaciones y rechazos, tienen lugar a un nuevo aprendizaje y si es acertada la respuesta se da. A través de estas consideraciones particulares se dan y se crea un sentido de solidaridad entre los miembros de un grupo, se forma el consenso de lo que es gracioso, de lo que es chocante, de lo que es importante, de buen gusto o radi-

cal. De esta manera el grupo comienza a manejar las nuevas situaciones en términos de experiencias pasadas. En resumen, todos se combinan para constituir una variedad de cultura que aunque pequeña e incompleta tiene características propias. 21)

2.6 MEMBRECIA

En una fábrica, como los grupos afectan la conducta del individuo, los obreros fundamentan sus peticiones a la organización empresarial mediante su sindicato; - a menudo las membrecías hacen que el individuo dependa del grupo en muchos - aspectos que le son necesarios.

Los individuos que pertenecen a un sindicato, dependen de la efectividad de las negociaciones de los programas de bienestar social y de los logros del líder.

Dentro de los grupos se presentan atracciones diferentes como las siguientes:

Atracción positiva. Cuando el grupo motiva al individuo para seguir perteneciendo al grupo, es decir, cuando el individuo acepta las normas - que el grupo determina.

Atracción negativa. Cuando las normas establecidas afectan la - conducta del individuo negativamente.

Atracción neutral. Cuando las normas del grupo no afectan en ninguna forma la conducta del individuo.

Membrecía múltiple. Un individuo determinado puede pertenecer a varios grupos, sus relaciones con esos grupos pueden ser compatibles entre sí o - pueden ocasionar conflictos de algún tipo.

Membrecía no voluntaria. Este punto lo pueden ilustrar los reos de una prisión no interdependientes que constituyen un grupo, aunque preferirían no pertenecer a él. 22)

Likert (1967), afirma que una organización funciona mejor cuando su personal funciona no como individuo, sino como miembro del grupo de trabajo sumamente efectivo y que tengan metas de producción altas. 23)

Es de esperarse que la calidad de relación entre los grupos dependa del - grado de afinidad de sus miembros, cuando no es así, se presentan situaciones - de conflicto.

2.7 LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES

La eficacia de las organizaciones se dificulta por el hecho de que hemos heredado una serie de creencias y de pautas de conducta de épocas pasadas y más sencillas.

Una de ellas es la delegación de poderes, la influencia y el control de "arriba abajo", de la estructura piramidal, pero nunca en sentido inverso. Otra es la idea de que los subordinados trabajarán con más eficacia y cometerán me- nos errores si sus tareas son sumamente específicas. La creencia de que los moti

vos primarios de la productividad en los empleados son económicos y extrínsecos, es aún otra.

En la actualidad muchos directores de empresas tienen más profundidad - psicológica y buscan modos de producir cambios en sus empresas que redunden en más eficacia. Acrecienta también la utilización de nuevas técnicas que se basan en la evaluación de distintos ensayos. 24)

Uno de estos estudios que ha servido de inspiración para las nuevas investigaciones sobre Relaciones Humanas ha sido el realizado en la International Harvester Company en 1955. En este estudio se emplearon algunos programas de instrucción sobre las "relaciones humanas" para su personal supervisor.

En esta empresa el programa mencionado se centró en los capataces por - pensar que las actitudes y la conducta de los supervisores de este nivel tendría - una máxima repercusión en la moral, en la satisfacción en la moral, en la satis - facción de los obreros y naturalmente, la producción.

Durante el tiempo que duró este programa de instrucción, la empresa contrató al Personnel Research Board de la Ohio State University para que estudiara la eficacia con que se cumplía la supervisión en la fábrica. Los psicólogos se interesaron en dos pautas de supervisión, la llamada "consideración" y la que de - signaron como "iniciación de la estructura".

La primera traduce actitudes democráticas, permisivas, consideradas y - orientadas al individuo, mientras que la segunda refleja actitudes organizadoras,

planeadoras, directivas y críticas. El dirigente que tiende a la consideración - se interesa, principalmente, en satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales de los miembros del grupo, mientras que el que tiende a la iniciación de - la estructura se interesa en el cumplimiento de la labor.

El personal contratado realizó una evaluación de la instrucción especial - que recibieron los capataces de la International Harvester. Los resultados que ob - tuvieron no fueron muy tranquilizadores para quienes esperaban que estos cursos - producirían verdaderos cambios en los valores y en la conducta del personal su - pervisor. Antes y después del período de instrucción, que abarcó dos semanas, - los investigadores Fleishman, Harris y Burt, administraron cuestionarios para apre - ciar las actitudes. El método se repitió de dos a diez meses después. Observaron que las actitudes cambiaron, en efecto, durante el período de instrucción, acer - cándose al enfoque propio de la "consideración" y apartándose del de la "inici - ción de la estructura", pero este efecto no fue duradero. Al cabo de unos meses de haber reanudado su trabajo los capataces mostraron menos consideración y más iniciación de la estructura.

Después de haber reanudado sus labores durante un tiempo, algunos de - esos capataces asistieron a un curso de "repaso" de relaciones humanas que duró una semana. A juicio de los investigadores, este curso tuvo muy poco efecto en las actitudes de estos hombres y si su conducta varió algo fue a favor de una - mayor tendencia a la iniciación de la estructura.

Cuando los investigadores estudiaron el problema más a fondo descubrie--

ron que los capataces trabajan en dos situaciones fundamentales: los supervisores de los departamentos de producción suelen hacer hincapié en la iniciación de la estructura, mientras que los que supervisan otra clase de labores tienden a caracterizarse por la consideración en el trato que dan a sus subordinados. Es decir, - que el estilo de dirección suele depender, en parte, de las exigencias de la situación.

Los investigadores concluyeron que los cursos de relaciones humanas tenían escaso efecto si los individuos que habían asistido a ellos volvían a trabajar bajo la vigilancia de supervisores más interesados en la producción que en las relaciones humanas; por tanto, todo cambio verdadero que pueda tener lugar en las actitudes de una organización ha de comenzar desde arriba. Sin embargo, también llegaron a la conclusión de que el dirigente que se preocupa por la moral de su grupo (consideración), puede ser menos eficiente que aquel que se interesa en la producción. Dado que tanto la producción como la moral son dignas de consideración, es evidente que los dirigentes deben iniciar la estructura y ser considerados al mismo tiempo.

Posteriormente Michael Beer (1966) confirmó la eficacia de una mezcla de ambos enfoques al realizar un estudio de unos 15,000 empleados de una gran compañía de seguros y descubrir que cuando los subordinados veían a su supervisor como un individuo considerado, éste podía aumentar eficazmente su iniciativa al iniciar una mayor estructura en los tratos que tenía con ellos. 25)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Relaciones Humanas en la Administración. Robert Dubin.

Ed. C.E.C.S.A. 1974

(6) pp. 28, 37, 138

(7) p. 127

(14) pp. 226-231

(17) pp. 78-80

Las Relaciones Humanas en la Industria. John Perry.

Ed. Selcon. 1961

(9) cap. 11 y 12

(10) cap. 10

(15) cap. 5

Principios de Administración. George Terry.

Ed. C.E.C.S.A. 1974

(8) cap. 30

Psicología Industrial. Joseph Tiffin y Ernest J. Mc Cormick

Ed. Diana. 1974

(11) pp. 362-369

The Foreman: Master and Victim of Double Talk. Fritz J. Roethlisberger.

Harvard Business Review. 1945

(12) 32: 285 - 294

Human Relations in Industry. B.B. Gardener

Richard D. Irwin, Inc. Chicago. 1945

(13)

Psicología de la Organización. E.H. Shein.

Ed. Prentice Hall International. 1972

(16) cap. 8

Psicología Industrial. Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner.

Ed. Diana. 1974

(18) p. 171

Relaciones Humanas. Karl E. Ettinger.

Ed. Herrero Hnos. 1977

(19) pp. 46 - 57

Relaciones Humanas en la Empresa. Joe Kelly.

Ed. Ateneo. 1975

(20) p. 172

Más allá de la libertad y la dignidad. B. F. Skinner

Ed. Fontanela. 1972

(21) cap. 7

Dinámica de Grupos. Dorwin Cartwright y Alvin Zander.

Ed. Trillas, S.A. 1972

(22) cap. 2

Administración y comportamiento Humano. Hersey y Blanchard.

Ed. Técnicas, S.A.

(23) p. 74

Introducción de la Psicología Social. Henry Clay Lindgren.

Ed. Trillas, S.A. 1972

(24) p. 335

(25) pp. 311 - 312.

3 DE 40

CAPITULO III

3.1 ESTUDIO DE LAS
RELACIONES HUMANAS

Dos tradiciones: a) Externa o Sociológica. b) Interna o Psicológica.

Tradición Externa: Los grupos se conciben como valiosos porque son las piedras angulares de la sociedad, siendo esta última el objetivo final de esta tradición.

Su mayor preocupación la constituye las características básicas y las funciones dentro de unidades más amplias, donde se ven las sociedades como grupo.

Concibe a las sociedades de esta manera teniendo poco interés en las técnicas experimentales, divide a los grupos en primarios y secundarios.

Características: El grupo primario en el cual los miembros se hayan ligados unos a otros por lazos emocionales, cálidos, íntimos y personales y poseen una solidaridad basada en los sentimientos y no en el cálculo. Estos pertenecen a la clase de grupos pequeños, de contacto directo espontáneos en su conducta

interpersonal, orientados hacia fines mútuos o comunes, siendo ejemplos de éstos las pandillas y la familia, por citar dos de los más frecuentes.

Charles H. Cooley dice lo siguiente:

Los grupos primarios son aquellos asociados por cooperaciones íntimas y cara a cara; son fundamentales en la formación de la naturaleza social y de los ideales del individuo, ofrece al individuo su primera y más completa experiencia de la unidad social.

Característica: El grupo secundario tiene relaciones frías, impersonales, racionales, contractuales y formales y no es este grupo un fin en sí mismo sino un medio para otros fines.

Son más numerosos sus contactos, son intermitentes (entre ellos) y los ejemplos típicos son las asociaciones profesionales, las corporaciones burocráticas y el estado nacional.

Tradición Interna: Es la segunda forma de tratar a los grupos; centra su atención en el tratamiento de los grupos como sociedades. Se haya orientada experimentalmente.

Los grupos constituyen ambientes importantes del comportamiento individual, considerándose subsociedades en las cuales tiene lugar la interacción social y la parte que le corresponde al individuo puede observarse y comprobarse por medios experimentales.

Por lo tanto, podemos ejemplificar que la tradición externa se centra en

el rol del grupo, en "x" (donde "x" es igual a la sociedad, iglesia o la vida del individuo), mientras que la tradición interna se centra en el rol de "x" es igual a sentimientos, pautas de comunicación, etc.) en la vida del grupo.

El término grupo es una designación sociológica que indica cualquier número de personas entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puedan imaginar como pertenecientes a un conjunto de individuos (Albion Small). Esta concepción no distingue entre una multitud, una familia, una clase social o un sindicato.

Se debe diferenciar al grupo de acuerdo con el sentido empleado del agregado o clase. Se puede clasificar a las personas en categorías, clases o tipos basados en ciertas características comunes, Vgr.: edad, sexo, afiliación política, etc.

Ni la proximidad física ni el interés común constituyen un grupo; un grupo es una pluralidad de individuos que se hallan en contacto, los unos con los otros, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y tienen un cierto factor en común como importante. 26)

3.2 APROXIMACIONES TRADICIONALES A LAS RELACIONES HUMANAS

Al contemplar cronológicamente a los autores y escuelas psicológicas de nuestro siglo, encontramos que la información y conceptualización de las Relaciones Humanas es significativamente divergente, pues cada una de ellas enfatiza algún aspecto del evento humano, apoyándose en ciertas teorías o pseudo-experimentos -

que difícilmente pueden apoyar la mitad de sus presunciones.

Es por ésto que a continuación haré mención a los comentarios de los representantes más significativos de las diversas escuelas vigentes, describiendo cómo han definido las Relaciones Humanas. En virtud de que el entrenamiento que hoy se da a los trabajadores, encuentra sus bases en tales conceptos.

Sigmund Freud, fundador de la escuela Psicoanalítica, resultó ser sin lugar a duda, el de mayor influencia en la concepción de la conducta que los psicólogos tradicionales.

Encontramos actualmente una similitud de esta afirmación en las investigaciones que han resultado en que "todos los individuos poseen en el sentido del repertorio conductual, una serie de reflejos (impulsos biológicos), que les ayudan a mantener su existencia (exigen ser satisfechos), en un medio que los provee (el individuo entra en contacto con otros objetos) de adecuada motivación y proyección (otros individuos se convierten en medios para lograr sus fines)".

Douglas McGregor, iniciador de la llamada Escuela de Harvard o de las Relaciones Humanas, remarcaba la importancia de la amistad de los trabajadores dentro de las organizaciones y la participación emocional de éstos para el logro de los objetivos organizacionales. Postula una teoría en la que el hombre se adapta a las circunstancias buscando responsabilidades con la capacidad creadora, ingenio e imaginación, así como con su esfuerzo físico y mental para realizar el trabajo que es tan natural como un juego.

Elton Mayo, representante de los primeros estudios de campo en el am--

biente industrial, demostró que la baja moral y productividad se correlacionaban con la insatisfacción del trabajador, en sus relaciones con el trabajo y con sus compañeros. Postula además, que las Relaciones Humanas son de especial interés para lograr la optimización del trabajo.

Kurt Lewin, en su teoría del Campo, postula que en el espacio Odológico se realizan las conductas grupales y que éstas no sólo ocurren por las necesidades interiores, sino que, se encuentran relacionadas con otras variables que afectan la conducta del grupo y por lo tanto, la de los individuos.

G. Homans, menciona que los individuos interactúan como grupo donde toda interacción es la participación conjunta de cada uno de ellos, es decir, que la relación humana es producto de la integración en metas de los individuos que colaboran en una organización.

David McClelland apunta que la necesidad del logro es el motor de la acción de las personas, por lo que debe entrenarse en el logro, como motivo para mejorar las Relaciones Humanas.

Maslow (1943, 1948 y 1970), considera que sólo es factible entender las Relaciones Humanas si se comprenden las necesidades de tipo fisiológico. Ya que todos los seres humanos están motivados u orientados por estas necesidades e interaccionan para satisfacerlas, de tal manera que cualquier intento para tratar de entrenar las relaciones humanas queda supeditado a la satisfacción de las necesidades por parte de los miembros de un grupo.

Frederick Herzberg establece que el conocimiento de los motivos y facto-

res higiénicos, cumple la función de reducir la insatisfacción en el empleo, mejorando las Relaciones Humanas y productivas.

Lawrence C. Colve señala a las Relaciones Humanas como un proceso que se origina en la etapa pre-verbal y que posteriormente puede llegar a deteriorar la eficiencia del individuo, principalmente porque la adaptación social se pierde debido a que las relaciones humanas son la fuente de afectos tan poderosos como el placer, el dolor, el amor, el odio, la soledad, la tristeza, la culpa, los celos, la envidia, la seguridad y la felicidad.

Afirma que el despertar de alguno de estos afectos es tan incontrolable, que el individuo no puede reprimirlos ni aceptarlos sin angustia o trastorno emocional. Además, señala que estos tipos de trastornos sólo pueden ser atacados o manejados mediante técnicas psicopatológicas.

Esto es similar a las explicaciones que sobre el control aversivo han dado los resultados en las investigaciones. Dado que se conocen las características de este tipo de control en el proceso de socialización: "técnicas psicopatológicas", pueden ser consideradas como parte de este proceso.

Cabría señalar que hay una diferencia; Colve señala que las relaciones afectan negativamente las adaptabilidades del sujeto a lo social; mientras que la teoría del control aversivo señala una evidencia considerable en cuanto a un mayor control por parte del estímulo aversivo y designando a este estímulo como parte del proceso de socialización.

Vintert señala que una interacción humana sólo podrá ser considerada co-

mo desviada o problemática en términos de las interacciones individuales y de la interacción con otras personas o con la institución. "Es decir, las relaciones humanas sólo podrán ser evaluadas si se conoce cuáles son las interacciones hombre-hombre, organización-individuo y grupo de trabajo-individuo. Además, Vinter -apunta que las resoluciones a los problemas de la conducta deberán realizarse a través de los sistemas de entrenamiento por "Terapia de Grupo".

C. Roger (1942) subrayó la necesidad de comprensión de la empatía y al mismo tiempo la autorealización del carácter y la personalidad para mejorar las Relaciones Humanas.

R. Kertesz y otros apuntan que las Relaciones Humanas surgen porque algunas de las tres formas del "Yo" (niño, padre y adulto), interactúan con un estado del "Yo" de otro individuo.

Rensis Likert, en su Sistema Administrativo No. 4, señala que la interacción humana se beneficia cuando la organización formal se confunde con la informal, prestándose apoyo todos los individuos para la consecución de los objetivos fijados.

W. G. Bennis menciona que todo modelo de Administración Personal debe tomar en cuenta las consecuencias que la organización genera en los individuos como sentimientos, actitudes, creencias, percepciones, ideas y sensibilidad.

J. Tiffin y McCormick señalan: "la gerencia cada día tiene mayor interés en saber lo que piensan y quieren los empleados". Se encuentran preocupados

por las Relaciones Humanas, las cuales, en la medida que el trabajador siente simpatía por la organización, se mejoran. Por lo que se hace necesario analizar las actitudes y otros factores como las circunstancias y condiciones que facilitan motivos positivos, dando principal importancia al tipo de liderazgo al que están sometidos los grupos, pues de éste depende, en opinión de los autores, el entrenamiento y mejoramiento de la relación humana en la organización.

Smith y Wakeley (1972) señalan que la solución a los problemas en las Relaciones Humanas dentro del trabajo, se encuentra en desarrollo con las metas comunes, en relación al tipo soportativo y en la responsabilidad inherente a cada trabajo y a cada trabajador. Tal solución está basada en las teorías de Maslow y en los resultados obtenidos en el Scalton Plan: que no es, sino la aplicación de estos principios, los cuales, según los autores, han dado magníficos resultados en el mejoramiento de la relación de los hombres en condiciones de trabajo.

Robert C. Sedwick señala que las Relaciones Interpersonales pueden desarrollarse a través de los individuos con el grupo y a través de los grupos. También dice que los patrones de comunicación y las demandas de la organización son los que rigen el patrón de ajuste en las relaciones humanas y que para poder lograrlo es necesario comprender cuáles son los cambios de la comunicación dentro de estas organizaciones.

M. M. Cerna afirma que las Relaciones Humanas estudian los fundamentos psicológicos y sociales en que se sustenta la convivencia humana, por lo que las considera una disciplina.

3.3 ESTIMULOS SOCIALES

La popularidad y la atracción personal son variables interpersonales, puesto que comprenden la interrelación con otras personas. Existe la tendencia a buscar en aquellos individuos que son populares, características personales sociales convenientes, por ejemplo, inteligencia relativamente elevada, o situación socioeconómica más alta que aquellos con los que se asocian.²⁷⁾ La amistad, por otra parte, tiende a ser determinada por las circunstancias de contar con interacción frecuente, posesión de características convenientes en los grupos con nosotros mismos en valores, actitudes y fondo social. Nuestra percepción de los demás es determinada primordialmente por los informes que obtenemos acerca de una persona en nuestros primeros contactos con él, alguna característica que sea sobresaliente y la frecuencia con que se manifiestan estas características. Las características de nuestra propia personalidad influye también sobre la percepción que tenemos de los demás.²⁸⁾

3.4 PRECONCEPCIONES SOBRE LOS GRUPOS

Especialistas en Dinámica de grupos, como Dorwin Cartwright y Alvin Zander (1960), consideran como bases fundamentales de concepciones de los grupos los siguientes puntos:

- 1) Los grupos son inevitables y ubicuos
- 2) Los grupos movilizan fuerzas poderosas que producen efectos en los individuos (iglesias, escuelas, familia, etc.)

- 2) Los grupos pueden producir consecuencias buenas y malas
- 3) Un correcto entendimiento de la Dinámica de los grupos posibilita el aumento deliberado de las consecuencias deseables en los grupos.

3.5 MEJORA DE LAS RELACIONES HUMANAS

El estudio que fue llevado a cabo en la fábrica de la Western Electric Company en Hawthorne, mencionado en el capítulo I, reveló ciertos factores que fueron la causa de los primeros intentos para producir cambios. Este estudio demostró que las pautas de motivación de los obreros diferían bastante de las tradicionalmente supuestas de las empresas; que las relaciones sociales entre los obreros mismos eran un importante factor en su conducta y que la comunicación entre los trabajadores y la dirección tenía un efecto significativo en la moral y la producción. 29)

Actualmente algunas técnicas de dirección se encaminan, específicamente, a obtener relaciones humanas satisfactorias. Preparan a aquellos que tienen la obligación de guiar a otros para que asuman tal responsabilidad. En una pequeña compañía en donde existe una interacción directa entre el director máximo y todos los empleados, es posible que la tarea de guiar sea, en su totalidad, el deber de un solo hombre. En las compañías más grandes hay por lo común una serie de intermediarios tales como los capataces y los jefes de departamento; todos ellos deben adquirir las técnicas necesarias a sus actividades de supervisión.

Esto no quiere decir que deben tener habilidades técnicas o capacidad -

para enseñar a otros y para planear el trabajo de otros. El supervisor también - debe tener habilidad para manejar a las personas. Un supervisor que tiene éxito es aquel que puede estimular a los empleados para que desarrollen y conserven - una actividad favorable hacia su departamento, hacia su corporación y hacia la política de ésta. Por consiguiente, aquellos que son responsables del trabajo de otras personas deben percibir una capacitación especial que los prepare para su responsabilidad. 30)

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Sociología Industrial. Barragán R.
Ed. Troquel. 1969
(26)

Social Psychology. Mc David y Harari.
New York. Harper. 1968
(27)

The relationship between choice status and economic status social systems. (Sociometry).
Loomis y Proctor. 1950
(28) 13; 307 - 313

Introducción a la Psicología Social. Lindgren.
Ed. Trillas, S.A. 1972
(29) p. 335

Relaciones Humanas. Karl E. Ettinger.
Ed. Herrero Hnos. 1977
(30) p. 35

CAPITULO IV

4.1 EL DESARROLLO DE LA
CONDUCTA SOCIAL

Durante el primer año de vida, el adulto que cuida al niño, le proporciona a éste experiencias agradables y reduce sus dolores y molestias. En consecuencia, el infante se vincula al cuidador y se siente incómodo y temeroso cuando se le separa del mismo. La pauta de respuestas constituida respecto al adulto cuidador se generaliza a otros adultos y da lugar a un niño sociabilizado. 31) 32)

Así pues, el niño atraviesa por períodos en los que se va familiarizando con personas, objetos y acontecimientos que le permiten, a su vez, entender los acontecimientos al siguiente nivel de complejidad o dificultad. Y la repetición de este proceso es una buena definición de crecimiento psicológico. El infante institucionalizado se encuentra en un ambiente monótono e impersonal y se retarda su desarrollo de esquemas ambientales. No reacciona a los seres humanos a la manera sociabilizada tan característica de los niños criados en familia. 33)

Durante el segundo año de vida el entrenamiento en sociabilización que llevan a cabo los padres, por lo común comienza en serio en este período y al principio se concentra en la inhibición de conductas poco convenientes (se le enseña a usar el excusado, a no hacer rabietas y no entregarse a actividades destructivas, así como se restringe la libre exploración). La eficacia del entrenamiento en materia de sociabilización dependerá del carácter de las relaciones que mantenga el niño con sus padres y de los motivos que lo empujen a complacerlos y a esquivar los desagradables sentimientos creados por el castigo o el rechazo. 34)

Durante este período la vinculación a la madre es intensa aún, y llega a su punto máximo hacia los 18 meses de edad; el niño manifestará fuertes "protestas de separación", cuando se ausente la madre. Las prolongadas separaciones de la madre, en ese momento, darán como resultados desajustes emocionales perdurables. 35)

En cuanto a comunicación verbal, durante el tercer año de vida, hay notables aumentos de vocabulario, también hay una mayor flexibilidad y eficiencia en el uso del lenguaje; por una manera de hablar más rica y comprensible y por una estructura gramatical más compleja. 36)

Hacia la edad de cuatro años, la mayoría de los niños dominan claramente las reglas de la gramática. A medida que mejoran las habilidades verbales del niño, su aprendizaje comienza a estar cada vez más controlado y regulado por las palabras, porque pueden convertirse fácilmente en mediadores de la autoinstrucción y de la acción. 36)

a) Los ambientes hogareños democráticos tienden a producir niños de edad preescolar activos, competitivos, extravertidos, agresivos, curiosos e inconfomes.

b) Los niños de hogares en los que se ejerce un control elevado muestran relativamente poco negativismo, desobediencia, gusto por el juego, espontaneidad o temor.

c) Los padres de los niños de edad preescolar más maduros, competentes e independientes, son muy consistentes, afectuosos, amorosos y seguros. Respetan la independencia de sus hijos, pero mantienen firmemente sus propios puntos de vista y proporcionan razones claras y explícitas de sus decisiones. 37)

En la guardería el niño tropieza con nuevos agentes de socialización, que son maestros y sus compañeros. Asistir a la guardería probablemente no estimulará el funcionamiento intelectual del niño de la clase media, pero sí puede afectar a su personalidad y a su conducta social. Después de ingresar en la guardería, la mayoría de los niños hace grandes adelantos en materia de participación social; en comparación con los iguales que no han asistido a las guarderías, se ha observado que se vuelven menos inhibidos, más espontáneos, independientes, que se saben hacer valer más, que confían más en sus propias fuerzas, que se muestran más curiosos e interesados en el ambiente. 38)

La atención individualizada prestada por el maestro puede reducir las reacciones desadaptativas de un niño (retraimiento o conducta regresiva y sumisa), fortalecer su conducta adaptativa y elevar los niveles de confianza en sí mismo,

de tolerancia o de frustración y de capacidad de persistir en la solución de problemas difíciles. Además, en el transcurso de su programa regular, los maestros de las guarderías pueden aplicar los principios de la "terapia de conducta" (recompensa de la conducta que se desea; desdén o castigo de las respuestas indeseables) para modificar la conducta de sus alumnos, reducir su agresión y amentar su cooperación. 38)

Los compañeros o semejantes se convierten en agentes de sociabilización al reforzar algunas de las respuestas del niño y al servir de modelos para la imitación y la identificación. A medida que aumentan de edad, los niños pasan más tiempo en interacciones sociales con sus compañeros y menos tiempo en la ociosidad o en el juego solitario. Los niños de cuatro años de edad refuerzan más la conducta que los de tres años de edad y utilizan como reforzamientos la aten-ción, la aprobación, el afecto y la aceptación, así como dar objetos. La agresión es reforzada frecuente y vigorosamente por los compañeros de edad preescolar, y estos compañeros pueden servir de modelos y de conducta agresiva o altruista. 39) 40)

Durante los años de la niñez intermedia el niño queda expuesto a una serie creciente de influencias extrafamiliares. No obstante, las relaciones con los padres siguen siendo para la mayoría de los niños el factor más importante en la determinación de la clase de persona que el niño llegará a ser, y de las clases de problemas que se tendrá que enfrentar en su búsqueda de la madurez. 41)

El contacto del niño con sus compañeros se amplía también considerable-

mente durante los años de escuela. El grupo de compañeros ofrece la oportunidad de aprender a relacionarse con los compañeros de edad, a hacerle frente a la hostilidad y al dominio por parte de otros, a entenderse con un líder, a encabezar a otros, a tratar problemas sociales y a irse formando un concepto de sí mismo. El niño cuya experiencias escolares y cuyas relaciones con los padres son favorables, se formará una imagen de sí mismo más clara, se irá haciendo más competente y su propia estimación se incrementará. Experiencias desfavorables en cualquiera de estos aspectos probablemente limitarán el desarrollo del potencial del niño y darán lugar a conflictos paralizadores, así como las ansiedades y a una mala idea de sí mismo. 42) 43)

La influencia del grupo de compañeros parece más fuerte en los Estados Unidos que en algunas otras sociedades, en las que los niños viven más con la familia y menos en la sociedad de compañeros. La rapidez actual del cambio social afecta también a la influencia del grupo de semejantes, crea un hiato entre una generación y la siguiente y de esa manera, contribuye al papel que desempeñan los compañeros de edad en el proceso de sociabilización.

Durante los primeros años de la niñez intermedia predominan los grupos informales, como las pandillas, que forman los propios niños entre los 10 y 14 años, sin embargo, los grupos de niños tienden a estructurarse más. A partir de los siete u ocho años de edad, los niños comienzan a asociarse primordialmente con semejantes del mismo sexo. Esto persiste durante la niñez intermedia, aunque las niñas prepúberes (por razón de que inician antes su desarrollo), pueden comenzar a expresar un tenue interés en niños un poco mayores que ellas. Las di-

ferencias sexuales en lo tocante a los intereses y a las actividades se van volviendo cada vez más evidentes a través de los años de la escuela primaria, a pesar de que existe un considerable traslapamiento. Los niños tienden a interesarse más por las actividades de la pandilla de otros grupos de compañeros, en tanto que las niñas tienden a establecer relaciones interpersonales más íntimas e individualizadas. 44)

Las amistades tienden a ser más estables y duraderas a medida que se va avanzando en edad. Los amigos mutuos suelen parecerse entre sí por lo que respecta a la extracción socioeconómica, al sexo, al grado de madurez, a la inteligencia general, a las características de personalidad y a los intereses mutuos. 45)

En los Estados Unidos, para los adolescentes, andar de citas es algo mucho más común que en muchos otros países, y es también una institución a la que se le da más importancia. Aunque esta costumbre puede proporcionar una amplia experiencia social al establecer las relaciones entre los muchachos y las muchachas, puede también fomentar la superficialidad, sobre todo, si comienza de masiado pronto. Las muchachas que andan de citas muy pronto y las que tardan mucho en hacerlo parecen ser menos maduras y estar menos ajustadas que las muchachas comprendidas entre estos dos extremos. 46)

En la adolescencia las relaciones con los compañeros cumplen muchas de las mismas funciones de la niñez y de proporcionar al individuo la oportunidad de aprender a relacionarse con los compañeros de edad, a controlar su conducta social, a adquirir destrezas e intereses propios de la edad y de compartir problema

mas y sentimientos semejantes. Sin embargo, el papel que los compañeros desempeñan en la adolescencia es todavía más importante por toda una variedad de razones. Las relaciones con compañeros del mismo sexo y del opuesto, durante este período, sirven mejor de prototipo de las relaciones adultas ulteriores, por lo que respecta a las relaciones sociales, al mundo del trabajo y a las interacciones con individuos del sexo opuesto. 46)

La naturaleza de los grupos adolescentes de compañeros cambia con la edad y pasa de la "pandilla" preadolescente a los comienzos de interacciones entre camarillas de varones y de mujeres, después a las camarillas heterosexuales y llega por último la formación de camarillas constituidas por parejas que andan de "novios" o que se han comprometido en matrimonio. Las amistades individuales desempeñan también un papel importante durante la adolescencia y pueden ayudar al adolescente a entenderse con sus propios sentimientos complejos y con los de los demás, aparte de que le proporcionan la oportunidad de compartir intereses y actividades con sus iguales de edad. 47)

4.2 LAS INVESTIGACIONES DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS APROXIMACIONES TRADICIONALES

1) La Teoría X y la Teoría Y

Douglas McGregor ha ofrecido una interesante y sagaz imagen acerca de lo más fecundo de movilizar la actividad humana a fin de obtener una administración más eficaz.

En su enfoque de las Relaciones Humanas, McGregor adopta como punto de partida el criterio tradicional de la administración que en beneficio de la objetividad denomina "Teoría X". Esta sólo satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad de los empleados y trabajadores y en menor medida, sus necesidades sociales.

La Teoría X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada. - Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo. ⁴⁸⁾

Los administradores que aceptan los supuestos de la Teoría X tratan de estructurar, controlar y supervisar estrechamente a sus empleados. Estos administradores creen que el control externo es sin duda lo apropiado para tratar con personas indignas de confianza, irresponsables e inmaduras.

Basándose mucho en la jerarquía de las necesidades de Maslow, McGregor dedujo que los supuestos de la Teoría X acerca de la naturaleza del hombre son generalmente imprecisos, y que los enfoques administrativos que surgen de éstos supuestos no logran motivar a los individuos para que trabajen con el objeto de lograr los fines organizacionales.

McGregor opinaba que la administración necesitaba prácticas basadas en una comprensión más profunda de la naturaleza del hombre y de la motivación humana, si es que en realidad pretendemos movilizar totalmente los recursos que el individuo aporta al trabajo. McGregor desarrolló una teoría substituta del com

portamiento humano llamada Teoría Y. Esta teoría da por sentado que las personas no son por naturaleza perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente.

Los administradores que aceptan la imagen de la naturaleza humana de la Teoría Y usualmente no estructuran, controlan ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo de los empleados. En vez de eso, tratan de ayudar a sus empleados a madurar sometiéndolos progresivamente menos a un control externo, permitiéndoles hacerse cargo cada vez más de su propio control. Los empleados son capaces de alcanzar la satisfacción de sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización en un medio de este tipo. 49)

2. La Teoría de la motivación

Frederick Herzberg llevó a cabo una serie de estudios destinados al desarrollo de una teoría de la motivación en el trabajo que tiene grandes implicaciones para la administración y sus esfuerzos hacia una utilización eficaz de los recursos humanos.

La teoría Motivación-Higiene fue el resultado del análisis de un estudio inicial de Herzberg y sus colegas en el Servicio de Psicología de Pittsburgh. Este estudio comprendió entrevistas externas con unos 200 ingenieros y contadores de once industrias. En las entrevistas se les preguntó qué tipos de cosas en su trabajo les hacían sentirse infelices o insatisfechos y qué cosas les hacían sentirse felices o satisfechos.

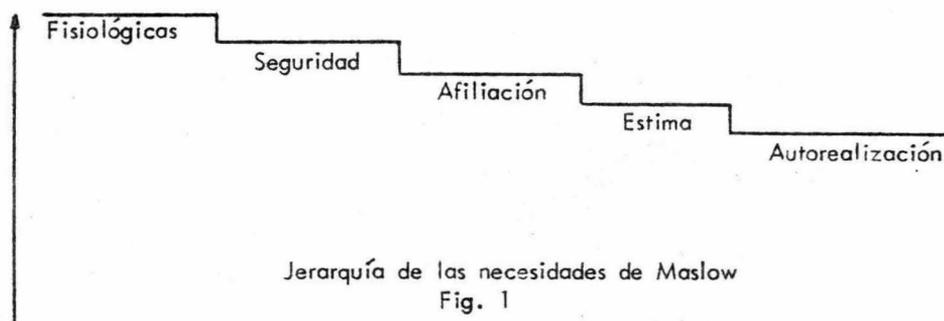
Herzberg llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera diferente. "Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba. Por otro lado, cuando la gente se sentía bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo. Herzberg llamó a la primera categoría de necesidades "factores Higiénicos" porque describen el ambiente del hombre y cumplen la función primordial de evitar la insatisfacción en el empleo. Llamó a la segunda categoría de necesidades "motivadores" porque parecían eficaces para motivar a las personas a lograr un rendimiento superior".

Los factores higiénicos no provocan ningún aumento de la capacidad productiva; únicamente evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador debidas a restricciones del trabajo.

Los factores de satisfacción se refieren a la realización, desarrollo profesional y reconocimiento que uno puede experimentar en un empleo que ofrezca un desafío y un campo de acción, a tales se denominan motivadores, que a menudo dan como resultado un aumento en la capacidad productiva total de la persona. 50)

3) Jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow ideó un sistema interesante que ayuda a explicar la fuerza de ciertas necesidades. Según Maslow, parece haber una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas, como se puede observar en la figura



Las necesidades fisiológicas son las de mayor jerarquía, ya que tienden a ser las más fuertes mientras no se las satisfaga en alguna medida. Son las necesidades humanas fundamentales que sostienen la vida misma: alimento, vestido, abrigo. Hasta que se satisfacen estas necesidades en el grado necesario para el funcionamiento normal del cuerpo, la mayor parte de la actividad de una persona probablemente se desarrollará a este nivel y los otros niveles le despertarán una motivación débil.

Cuando empiezan a satisfacerse las necesidades fisiológicas, otros niveles de necesidades se vuelven importantes y éstas motivan y dominan el comportamiento del individuo. Y a su vez, cuando estas necesidades son satisfechas en cierta medida, otras emergen, y así sucesivamente, de acuerdo a la jerarquía.

Las necesidades de seguridad consisten esencialmente en la necesidad de estar libre del miedo al peligro físico y a la privación de las necesidades fisiológicas fundamentales. Es decir, es una necesidad de autoconservación y señala además una preocupación por el futuro.

Una vez satisfechas de un modo aceptable las necesidades fisiológicas y

de seguridad, la afiliación o aceptación surgirá como la necesidad dominante en la estructura. Cuando las necesidades de afiliación se vuelven dominantes, una persona se esforzará por tener relaciones significativas con los demás.

Después de que un individuo comienza a satisfacer su necesidad de pertenecer a algo, desea por lo general ser algo más que un simple miembro de su grupo. Siente entonces la necesidad de estima, tanto de sí mismo como de reconocimiento por parte de los demás. La satisfacción de estas necesidades de estima producen sentimientos de confianza en sí mismo, prestigio, poder y control.

Una vez que las necesidades de estima empiezan a satisfacerse convenientemente, las necesidades de autorrealización se vuelven más prepotentes. La autorrealización consiste en la necesidad de desarrollar al máximo el potencial de uno, cualquiera que éste sea. La autorrealización es pues, el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

La jerarquía no sigue necesariamente el modelo descrito por Maslow. Su intención no fue decir que esta jerarquía se aplica universalmente. El creía que éste era un modelo "típico" que funciona la mayor parte del tiempo. 51)

4) Sistema de administración

Rensis Likert y sus colegas han subrayado la necesidad de considerar que tanto los recursos humanos como los de capital son activos que requieren una administración adecuada.

Likert está implantando actualmente programas de cambios de organización

de diversos medios industriales. El propósito de estos programas es ayudar a las organizaciones a avanzar de los supuestos de la Teoría X a los de la Teoría Y, - de subrayar solamente los factores higiénicos, a reconocer los factores motivadores de los trabajadores y ayudarles a satisfacerlos.

En sus estudios Likert encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden representarse como un continuo del Sistema 1 - al Sistema 4. Estos sistemas pueden describirse como sigue:

Sistema 1: La administración no tiene confianza en los subordinados, - ya que estos rara vez participan en algún aspecto del proceso de la toma de decisiones. Aunque el proceso de control está altamente concentrado en la administración superior, se forma por lo general una organización informal que se opo-ne a las metas de la organización formal.

Sistema 2: La administración tiene una confianza condescendiente en los subordinados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la administración superior, parte de él es delegado a los niveles medios e inferiores. Normalmente se forma una organización informal pero ésta no siempre pone resistencia a los objetivos de la organización formal.

Sistema 3: La administración tiene una confianza substancial pero no completa en los subordinados. Aunque la política y las decisiones generales se - conservan en la cumbre, se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía. Aspectos importantes del proceso de control son delegados ha

cia abajo con un sentido de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede formarse una organización informal, pero ésta puede apoyar u oponer una resistencia parcial a los objetivos de la organización.

Sistema 4: La administración tiene una confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización. La comunicación fluye no sólo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, sino también horizontalmente. La responsabilidad del proceso de control está extendida y todas las unidades inferiores participan en él. Las organizaciones formal e informal son frecuentemente una y la misma. Por ello, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos por alcanzar los objetivos que la organización se ha fijado.

En resumen, el Sistema 1 pone el énfasis en la realización de las tareas, es un estilo administrativo autoritario y altamente estructurado, mientras que el Sistema 4 es un estilo administrativo que se interesa primordialmente en las relaciones y se basa en el trabajo en equipo y en la confianza mutua. Los Sistemas 2 y 3 son etapas intermedias entre estos dos extremos que se aproximan mucho a los supuestos de la Teoría X y la Teoría Y. 52)

5) La escuela de la Administración Científica

Frederick Winslow Taylor creó las bases de la "administración científica", las cuales eran de naturaleza tecnológica. Se pensaba que el mejor modo de aumentar la producción era mejorar las técnicas o métodos usados por los trabaja

dores, es por esto que se le ha interpretado como que considera a las personas - instrumentos o máquinas manipuladas por sus dirigentes. Esta escuela estipula que la administración debe estar divorciada de los problemas y emociones humanas. - El resultado era que las personas o trabajadores tenían que adaptarse a la administración y no la administración a las personas.

Para llevar a cabo este plan, Taylor inició estudios de "tiempos y movimientos", para analizar las tareas con el fin de mejorar el rendimiento en cada aspecto de la organización.

La función del dirigente, de acuerdo con la administración científica, - era muy obviamente la de establecer y reforzar normas de rendimiento para alcanzar las metas de la organización. Su principal preocupación era en relación a las necesidades de la organización y no a las necesidades del individuo. 53)

6) Escuela de las Relaciones Humanas

Elton Mayo y sus compañeros sostenían que, además de encontrar los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción, era benéfico para la administración ocuparse de los problemas humanos. Afirmaban que los verdaderos - centros de poder dentro de una organización eran las relaciones interpersonales - que se desarrollaban en la unidad de trabajo. Para ello, la administración debía desarrollarse en torno a los trabajadores y debía tomar en cuenta las actitudes y los sentimientos humanos.

La función del dirigente, de acuerdo con la teoría de las relaciones hu-

manas era facilitar a sus subordinados el logro de las metas mediante la cooperación, dándoles al mismo tiempo oportunidades para su adelanto y desarrollo personales. Su interés principal, contrariamente a la teoría de la administración científica, eran las necesidades individuales y no las necesidades de la organización. 54)

4.2a. Variables que afectan la integración de los grupos

Shein (1972) considera que estas variables son de tres tipos:

- a) Factores Ambientales. - El clima, cultura y tecnología en medio de la cual sobrevive el grupo.
- b) Factores de pertenencia al grupo. - Los tipos de personas categorizados en términos de trasfondo personal; los valores, el estatus, etc., que se hallan en el grupo.
- c) Factores Dinámicos. - Se refiere a la forma como se haya organizado el grupo, la forma en que el grupo es dirigido o conducido, la cantidad de entrenamiento que los miembros han recibido en cuanto a la actitud de caudillaje, los tipos de tarea que se le ha asignado al grupo, su historia previa de éxito o fracaso.

Lindgren (1972) considera que hay otras variables que pueden afectar la integración de los grupos, tales como: la cohesión, la moral y el clima social.

Cohesión. - El grado de atracción que el grupo tiene para sus miembros se llama cohesión. La semejanza percibida entre los miembros, los valores -

compartidos, la disposición a reducir las distancias sociales y los marcos de referencia comunes, contribuyen a aumentar la cohesión del grupo.

Independientemente de su origen, la cohesión de grupo tiene propiedades y resultados similares.

Los grupos laborales llegan a tener cohesión cuando sus miembros pueden satisfacer sus necesidades afectivas o si tienen un enemigo común, vgr.: un supervisor.

En un grupo orientado a la tarea, el fracaso puede menoscabar la cohesión; pero esto no es tan frecuente en los grupos que tienen una orientación más social. Por lo general, la compatibilidad facilita la cohesión, pero ambos factores no siempre garantizan la eficacia del grupo en el desempeño de ciertas tareas (por ejemplo, en las de índole competitiva).

Los miembros que se desvían de las normas del grupo que tienen cohesión pueden ser objeto de una atención considerable e incluso de persecución por parte de otros miembros, porque toda desviación de las normas es un peligro para la seguridad del grupo.

Moral. - La moral involucra las reacciones netas de los empleados en todas las situaciones directas o indirectas relacionadas con su trabajo.

La moral del grupo se refiere en el optimismo y la seguridad con que sus miembros enfocan la tarea.

El sentido de responsabilidad en el trabajo facilita la moral del grupo. -

Existe una relación circular entre la producción y la moral, ya que ésta conduce a altos niveles de producción que, a su vez, dan lugar al optimismo de sus miembros.

Clima Social. - La moral y la cohesión se relacionan también con la clase de clima que prevalece en el grupo. El clásico estudio realizado por Lewin, Lippitt y White (1939) mostró que la conducta de los miembros de un grupo era afectada significativamente por los cambios de clima en el grupo, inducidos por los cambios en el modo de dirigirlo (Lindgren, 1972, pp. 264-270).

El clima del grupo puede ser afectado adversamente cuando los roles que sus miembros desempeñan son ambiguos.

4.3 Efecto ejercido por el grupo sobre la percepción del individuo

Sherif, Muzafer (1936) experimentó con las reacciones del individuo y los grupos frente al efecto "autoquinético".

En una habitación oscura, donde no existe ninguna referencia perceptual por medio de la cual el sujeto pueda orientarse, la persona va a percibir un punto luminoso fijo como si se hallara en movimiento, la luz aparece como moviéndose levemente de un lado a otro, aun cuando en realidad no sea así. Mirando dentro de un dispositivo en forma de caja, en el cual no podía verse nada más que el punto de luz aparentemente en movimiento, los sujetos estaban expuestos a lo que se ha dado en llamar una situación estímulo ambigua.

Después de cada serie de experimentos los sujetos informaban acerca del punto luminoso. Cada informe individual caía dentro de una norma de dos pulgadas para un sujeto, tres pulgadas para otro, etc., luego los sujetos eran agrupados de dos en dos o de tres en tres y se les preguntaba de nuevo sobre el recorrido del punto luminoso, pero esta vez en presencia de los demás.

De esta confrontación de puntos de vista distintos es establecida una nueva norma que difiere de las establecidas individualmente por cada uno de los miembros. Los componentes del grupo no se consultaron uno al otro a fin de arribar a un punto de concordancia, simplemente se limitaron a dar su propia estimación y a escuchar la dada por los otros. Todos tendieron a una norma común a través de una serie de modificaciones de su propia estima, la cual, de acuerdo con declaraciones posteriores de los propios sujetos no había tendido premeditadamente.

Cuando se hallaban establecidas las normas compartidas del grupo, éste se disolvía y se consultaba de nuevo a los individuos en privado. Se comprobó que los individuos mantenían la estimación que correspondía a las normas del grupo, transportando en su aparato perceptivo la definición de la realidad que había sido implantada por el grupo. 55)

4.4 Efecto del grupo en la modificación de las actitudes y el comportamiento individual

Las investigaciones han dado lugar a tres generalizaciones:

1. Que el cambio en grupo es más fácil de lograr que el cambio de los

individuos separados.

2. Que sus efectos son más permanentes
3. Y que el individuo es probablemente aceptado si participa en la decisión.

Kurt Lewin (1965) estableció la primera generalización basado en sus experimentos a fin de que la gente comiera alimentos poco usuales durante la guerra, para que incrementara la productividad y se eliminaran los prejuicios.

Respecto al punto dos, esta suposición parte del deseo del individuo de conformarse a las normas del grupo; cuanto más profundamente arraigadas se hallen a las actitudes de los individuos, más fuertes serán los lazos entre los miembros del grupo. Cuando el grupo sujeto a cambio es solamente un conjunto (Vgr.: una reunión de amas de casa, de trabajadores, etc.), no se ha de esperar tales efectos y si ocurren, no deben ser atribuidos a ningún verdadero efecto de grupo.

Sobre el tercer punto, la decisión y la discusión de grupo es más efectiva que la exhortación puesto que, el individuo participa en su elaboración. ⁵⁶⁾

4.5 Métodos de implementación tradicional para la atención de las Relaciones Humanas

1) Estudios sobre la dirección en la Universidad de Ohio State.- Estos estudios trataron de identificar las dimensiones del comportamiento directivo por medio de la elaboración de un cuestionario. Este instrumento fue diseñado para describir cómo realiza un dirigente sus actividades.

Los investigadores, al definir la dirección como el comportamiento de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo hacia el logro de una meta, redujeron eventualmente la descripción del comportamiento directivo a dos dimensiones: la iniciación de la estructura y la consideración.

La iniciación de la estructura alude "al comportamiento del dirigente al delinear la relación entre él mismo y los miembros del grupo de trabajo y al procurar establecer normas bien definidas de organización, canales de comunicación y métodos de procedimiento". Por otro lado, la consideración se refiere al "comportamiento que indica amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el dirigente y los miembros de su personal".

La iniciación de la estructura parece estar interesada en el trabajo o las tareas. Esta dimensión pone de relieve las necesidades de la organización. Al mismo tiempo, la consideración está orientada hacia las relaciones humanas y tiende a recalcar las necesidades del individuo. 57)

2) Estudios sobre dirección en la Universidad de Michigan.- El propósito de estos estudios era tratar de estudiar la dirección localizando grupos de características que parecían relacionarse unas con otras y pruebas de eficiencia.

Los estudios identificaron dos conceptos que fueron llamados interés por el empleado e interés por la producción.

Un dirigente descrito como interesado por el empleado pone de relieve el aspecto relaciones de su trabajo. Piensa que cada empleado es importante. Se interesa en cada uno de ellos, aceptando su individualidad y sus necesidades per

sonales. El interés por la producción hace hincapié en ésta y en los aspectos - técnicos del trabajo, considerando a los empleados como instrumentos para alcan- zar las metas de la organización.

Estos dos intereses son paralelos a las dos dimensiones de la dirección, - iniciación de la estructura y consideración de la Universidad de Ohio State. 58)

3) El Grid Administrativo.- Robert R. Blake y Jane S. Moun-ton han des- arrollado el conocido "Grid Administrativo", utilizándolo ampliamente en progra- mas de organización y desarrollo administrativo.

En el Grid administrativo, cinco tipos diferentes de dirección basados en el interés por la producción (tarea) y el interés por las personas (relaciones hu- manas).

- 1) Empobrecido.- La realización de un esfuerzo mínimo para hacer el tra- bajo necesario, basta para sostener la cohesión de la organización.
- 2) Country Club.- La atención cuidadosa a las necesidades que de esta- blecer relaciones satisfactorias tienen las personas, conduce a una at- mósfera en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.
- 3) Tarea.- La eficacia en las operaciones resulta de condiciones de traba- jo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieran en - un grado mínimo.
- 4) Posición Intermedia.- El rendimiento adecuado de la organización es - posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satis- factorio.

- 5) Equipo.- El trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un "interés común en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto. 59)

Los estudios de la Universidad de Ohio State parecen llegar a la conclusión de que el estilo con mucha consideración y alta iniciación de la estructura es teóricamente el mejor comportamiento directivo, o el ideal, mientras que el estilo que contenga poco de ambas dimensiones es teóricamente el peor.

El Grid administrativo implica también que el comportamiento directivo - más deseable es "la administración en equipo (máximo interés por la producción y las personas. 59)

4) Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (D.O.) se define como el esfuerzo consciente, deliberado, de transformar una organización mediante "agentes" o promotores de cambio. 60)

El desarrollo organizacional está profundamente relacionado con la optimización de recursos, con la evaluación inteligente de alternativas, con la capacidad de tomar decisiones acertadas en lo individual y en grupo; con la capacidad de coordinar, motivar y promover la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad; con la habilidad para planificar, organizar, programar, ejecutar (por sí mismo o a través de otros), delegar y obtener resultados.

En consecuencia, dentro del contexto de las empresas mexicanas sería ne

cesario considerar como camino del desarrollo el paso del individualismo a la solidaridad y a la colaboración; del autoritarismo a la responsabilidad democráticamente compartida; de los sistemas de control, basados en castigos y amenazas, a sistemas de autocontrol responsable; de la autoridad basada en roles sociales y - en status, a la autoridad compartida, basada en tareas o en objetivos.

En síntesis, el D.O. es pasar de la teoría X a la teoría Y, propuesta - por Douglas McGregor, quien subraya:

- a) La interdependencia entre los diversos subsistemas de la organización, entre superiores y subordinados.
- b) La capacidad que tiene todo mundo de aprender a ejercer un control efectivo sobre sí mismo.
- c) Finalmente, la necesidad de integración.

Sin embargo, para MacGregor:

El principio central que se deriva de la teoría Y es el de la integración: la creación de condiciones adecuadas a fin de que los miembros (individuos y - grupos) de la organización, puedan obtener sus propios objetivos vitales de la mejor manera posible, al mismo tiempo que orientan sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. 60)

Así definido y comprendido, el desarrollo organizacional ya ofrece serios problemas de aceptación; sin embargo, son mayores aquellos que surgen al tratar de implementar programas orientados a facilitar la motivación y a promover las capacidades individuales de superiores y subordinados, que hagan posible y real

el incremento de "Relaciones Humanas" auténticas, colaboración más profunda y un liderazgo más centrado en la realidad dentro de la organización.

Si consideramos a las organizaciones como estructuras orgánicas, adaptativas y solucionadoras de problemas, las inferencias acerca de la efectividad tienen que hacerse no desde el punto de vista estático del rendimiento (o de la producción), sino en base a los procesos, a través de los cuales la organización afronta los problemas. En otras palabras, ninguna medida exclusiva de eficiencia o de satisfacción del personal puede medir la salud organizacional. Una organización puede estar enferma aunque el rendimiento y la satisfacción de sus miembros sean más elevados que el mes anterior.

La salud o la enfermedad organizacionales estriban fundamentalmente en la capacidad del sistema total o de los diferentes subsistemas, de responder al cambiante medio ambiente (interno o externo) y al futuro. Bennis mismo compara la salud organizacional con la salud psicológica de los individuos:

La medida de la salud es la flexibilidad, la libertad de aprender cada día a través de la experiencia; la libertad para cambiar bajo el influjo de las mutables circunstancias internas o externas, para dejarse influir por argumentos racionales, por exhortaciones, por consejos, por la atracción de las emociones; la libertad para responder adecuadamente a los estímulos de premio y de castigo, y especialmente, la libertad de detenerse, de recobrar la calma, una vez saciado. La esencia de la normalidad es la flexibilidad en todos estos caminos vitales. 60)

4a El cambio planificado

El cambio planificado es un método que emplea la tecnología social para resolver los problemas de la sociedad y que tiene como objetivo interrelacionar las disciplinas básicas de las ciencias de la conducta. 60)

Como fácilmente puede apreciarse, tanto el concepto de cambio social - como su objetivo resultan sumamente ambiciosos, en teoría y mucho más en la - práctica. Sin embargo, a medida que se complican la sociedad y las organizaciones, se hace necesario implementar ya no una teoría sino, la práctica cotidiana de la planificación del cambio.

Las dos características esenciales del cambio planificado son: tanto el - "agente de cambio" como el sistema cliente aceptan promover el cambio delibe- rada y concientemente; ambos tienen la misma autoridad y el mismo poder para- impulsar, frenar y orientar el cambio. En otras palabras, se requiere necesaria-- mente colaboración, corresponsabilidad y cooperación, para resolver los proble- mas específicamente humanos de relaciones entre grupos o individuos, jefes y - subordinados. No está orientado, por tanto, a resolver problemas tecnológicos, - financieros o económicos.

Bennis hace referencia a tres programas para implementar el cambio orga- nizational planificado: el laboratorio de grupo, la asesoría y la investigación - aplicada. 60)

4.6 EL METODO DE LAS DECISIONES DE GRUPO

Muchos de los métodos para mejorar la comunicación y la moral emplean alguna versión de la decisión de grupo. Algunos estudios han demostrado que las personas suelen cumplir mejor las decisiones que han tomado en grupo que las indica ciones y exhortaciones de las figuras de autoridad. 61)

Algunos estudios han tratado de averiguar las razones de que las personas tiendan más a cambiar de opinión (y de conducta) después de una discusión de grupo. Cualquier cambio de conducta que se propone a un individuo entraña para él un peligro psicológico (una amenaza), puesto que la mera posibilidad de - un cambio crea ansiedad y tensión. A menudo esta amenaza potencial es suficiente para desalentar a la persona que piensa hacer un cambio. 62)

Salomon Retting (1966) efectuó una investigación que indica que la discusión contribuye a justificar el cambio. El individuo que cambia corre el peligro de desviarse de las normas del grupo, mientras que si éste crea una norma nueva que adopta el cambio, el individuo evitará ese peligro e incluso puede reforzar la aceptación del grupo respecto a su persona al seguir la nueva norma. 63)

4.7 LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS POR EL GRUPO

Nos referiremos primeramente al proceso llamado "cooperación", que estriba en trabajar conjuntamente para alcanzar metas mutuamente aceptables. No es necesario que los individuos que cooperan tengan los mismos objetivos, pero su alcanz

ce debe proporcionar satisfacción a todas las partes interesadas. ⁶⁴⁾

En un nivel superior, la cooperación puede ocurrir en las situaciones relacionadas con la solución de problemas, las cuales tienen un grado de ambigüedad relativamente elevado y poca estructura o elementos que se puedan predecir. En estas condiciones, los roles comunes y las distintas posiciones cuentan poco e incluso pueden obstaculizar los procesos relacionados con la solución de problemas.

La mayor parte de las investigaciones que los psicólogos han realizado para conocer el carácter de los procesos cooperativos se han ocupado de esta clase de situaciones y de sujetos de igual posición. ⁶⁵⁾

Los estudios que han comparado la labor de grupo y la individualidad en los problemas que requieren una ideación divergente (muchas soluciones buenas), muestran que los individuos que trabajan por separado son más productivos, particularmente cuando ya han participado en la solución de problemas en grupo -- (brainstorming). Los resultados de los estudios que han comparado la labor de grupo y la individualidad, en los problemas que requieren una ideación convergente (la mejor solución), indican que los grupos son superiores.

Un experimento realizado por Tuckman y Lorge (1962) demostró que los grupos eran más eficaces que los individuos que trabajaron a solas porque los miembros del grupo podían aportar colectivamente más soluciones posibles que un solo individuo. ⁶⁶⁾

Mair demostró que era posible mejorar la calidad de las soluciones de los

grupos a los problemas complejos, si los dirigentes de los mismos eran instruidos de modo que la opinión de la minoría pudiera ser escuchada. También se mejora la labor de grupo cuando la estructura es clara, es decir, cuando los miembros saben quién es el jefe y particularmente, cuando las cualidades de los miembros son apropiadas para las posiciones que ocupan. En un estudio determinado los grupos más eficaces fueron aquellos que contaban con un miembro que había obtenido calificaciones muy superiores a las de sus compañeros en una prueba de la personalidad que evaluó los rasgos relacionados con la toma de decisiones. 67)

4.8 ORIGENES DE LA DINAMICA DE GRUPOS

A finales de los años 30s, Kurt Lewin revivió una estructura teórica conocida como la Dinámica de los Grupos, demostrando que los grupos tienen una personalidad propia, formada por el conjunto de las personalidades de sus miembros y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales.

Para adquirir conocimientos sobre la naturaleza, las fuerzas psicológicas y sociales de los grupos, es necesario conocer la Dinámica del Grupo.

(Cartwright y Zander, 1972). Es un campo de investigación dedicada a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo, sus interrelaciones con individuos, otros grupos o instituciones más amplias.

La Dinámica de los grupos es una ideología preocupada por la forma en que deberían manejarse los grupos; esta ideología hace hincapié en la importan-

cia que tiene un líder democratizado.

El enfoque moderno sobre la Dinámica de los grupos nos dice que es una técnica que permite interpretar roles, observar los procesos de grupo y decisiones que se han usado para mejorar las habilidades en las relaciones humanas.

La investigación de la Dinámica de grupos es empírica, teóricamente significativa que se basa en: a) investigaciones de observaciones cuantificables; b) experimentación controlada; y c) medición.

El interés de la Dinámica de los grupos es, a saber: cómo los fenómenos observados dependen unos de otros; y qué nuevos fenómenos resultan de observar fenómenos en condiciones programadas y nunca observadas.

Se realizan investigaciones sobre resistencias al cambio, la presión social, la cohesión, la atracción, el rechazo, la interdependencia, el equilibrio y la inestabilidad.

El investigador Elton Mayo (1927) fue de los primeros en observar la necesidad de realizar estudios sobre la fatiga, las condiciones de trabajo, las relaciones supervisor-obrero; con el objeto de mejorar el nivel de producción y las relaciones humanas en el ambiente de trabajo.

Sherif (1936) realizó un análisis teórico del concepto de norma social, tomando como variables simultáneas: a) el producto de la interacción social; y b) el estímulo social que gravita sobre determinados individuos que sean miembros de un grupo. La conducta de los individuos que forman parte del grupo se ve -

afectada por las normas sociales establecidas que son imitadas o aprendidas durante la interacción de los individuos en diferentes escenarios.

Habiendo determinado que las normas sociales funcionan como marco de referencia, investigadores como Lippitt, Lewin y Whith (1937-1940), realizaron publicaciones sobre la manipulación experimental de la atmósfera del grupo, que fueron de mayor influencia en el emergente estudio de la Dinámica de Grupos. (68).

4.9 GRUPO DE SENSIBILIZACION A LAS RELACIONES HUMANAS

Este método es también conocido con el nombre de Grupo "T", fue creado con la idea de ayudar a los individuos a saber cómo perciben los demás su comportamiento. Este método de entrenamiento fue elaborado en Bethel Maine en 1947 - por Leland P. Bradford, Kenneth D. Benne y Gordon Lippitt.

Los grupos T constan de diez a dieciséis miembros más uno o dos instructores, que se reúnen de hora y media a dos horas diarias durante dos o tres semanas. No cuentan con un temario, estructura, tareas o reglas de procedimiento, sino que improvisan. Los fines de tales grupos son ayudar a que sus miembros se percaten del efecto que la conducta de los demás tienen en ellos y viceversa, - que aprendan a comprender y responder a los intentos de comunicación de los otros y sobre todo, aumentar la empatía de los participantes. Puesto que la empatía es la capacidad para percatarse de los sentimientos y las actitudes de los demás, este aprendizaje depende en gran medida de la sensibilidad que el individuo pueda tener al respecto.

A medida que los grupos T se reúnen y experimentan una situación de grupo que carece totalmente de estructura y dirección se esfuerzan y fallan en una serie de intentos para crear un orden y significado. A medida que este proceso continúa, los instructores comentan de cuando en cuando, el modo en que los miembros interactúan, el grado en que logran comunicarse abiertamente, los intentos de dominar al grupo o salirse de él, etc.

Las personas que han participado en estos grupos afirman que les ha permitido aprender modos más eficaces de relacionarse con otras personas. Indican que dicha experiencia les ha permitido comprender mejor lo que los demás intentan expresar, cómo y por qué se ofenden, las razones de que otros los molesten, etc. 68)

4.10 LOS LIDERES COMO ELEMENTOS QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE SOCIAL

El dirigente es alguien que influye en la conducta, además de ser un individuo que induce al aprendizaje. Puesto que los cambios de la conducta individual, inducidos o iniciados por los que ocurren en el medio, constituyen un tipo de aprendizaje sumamente importante y como el dirigente es un agente del medio social, su rol es el de organizador o director del aprendizaje. 69)

a) El dirigente como modelo.- Los individuos que aprenden normalmente se valen de la conducta de otros miembros del grupo como modelo del suyo. Esta manera de aprender es particularmente importante para la formación de las

normas sociales y como Bandura y Walters (1963) han señalado, es el modo principal para adoptar una conducta que no figuraba en el repertorio de quien aprende. En este aprendizaje, los dirigentes desempeñan un rol principal, en parte, porque son los miembros más notables de sus grupos y en parte también porque su interés en los objetivos del grupo les hace esforzarse de un modo especial para que los miembros, especialmente los de la nueva generación, aprendan las normas de conducta que contribuyen al empeño del grupo. Los dirigentes pueden hacer que esta clase de aprendizaje se lleve a cabo porque los miembros del grupo les han permitido ser influyentes, es decir, porque les han dado prestigio. 69).

b) El dirigente como partícipe.- Es posible que un dirigente tenga influencia sólo porque los demás saben que tiene categoría y prestigio en otros grupos, pero si perciben que su rango es importante para el grupo en cuestión, sus intentos de influir tendrán más significación. En otras palabras, si el dirigente se considera ajeno al grupo, tendrá menos influencia en él que si se considera como un miembro funcional del mismo. Esto fue demostrado en un experimento en el cual se comparó la labor de los grupos encabezados por dirigentes que participan o por dirigentes que no lo hacían. 70)

Malcolm G. Preston y Roy K. Heintz (1949) organizaron grupos de discusión compuestos por cuatro y cinco estudiantes universitarios y pidieron a cada grupo que escogieran un dirigente. A la mitad de estos dirigentes se les indicó que participaran con sus grupos en la solución de los problemas asignados, mientras que a los demás se les dijo que supervisarían a sus grupos sin participar en-

la labor. Los primeros fueron más eficaces que los segundos para lograr el consenso de sus respectivos grupos y también lograron más cambios en las actitudes de sus miembros. 70)

c) El efecto del dirigente en las actitudes de autoestima.- Los dirigentes pueden inducir a los miembros del grupo al cual pertenecen a adoptar determinadas pautas para pensar, sentir, y obrar; que con el tiempo pueden tener cierto grado de permanencia y estabilidad hasta el punto que lleguen a considerarse como rasgos de personalidad. Es frecuente que el criterio de un dirigente sea considerado como el de su grupo puesto que él es considerado como representante. 71)

d) El efecto del grupo en el dirigente.- Se ha demostrado que las personas de autoridad pueden ser influenciadas por la retroalimentación que reciben de sus subordinados a través de la crítica generalmente no abierta (debido al temor de incurrir en la mala voluntad del dirigente o de sus defensores) en los grupos que se caracterizan por su estructura autoritaria. Sin embargo, algunos estudios indican que la conducta de los dirigentes puede ser influida por la evaluación cuando se abren los canales de comunicación a través de cuestionarios anónimos, sugerencias, etc. 72)

4.11 OTROS...

1) El Sistema Bales.- Este método de observación para estudiar el comportamiento de los grupos fue propuesto por el profesor R.F. Bales. Este investigador ha elaborado un sistema de 12 categorías para clasificar el comportamiento del grupo; dicho sistema puede utilizarse con facilidad y aplicarse a una elevada canti

dad de situaciones. Este método ha suministrado cierto número de conceptos saga ces acerca del modo de funcionamiento de los grupos y sobre todo, de la forma en que actúan los grupos de discusión.

SISTEMA DE BALES

a) Relaciones Humanas	+	1. Muestra solidaridad 2. Muestra tensión 3. Coincide
b) Tarea	-	4. Aporta sugerencias 5. Opina 6. Orienta
c) Tarea	-	7. Solicita orientación 8. Pide opinión 9. Solicita sugerencia
d) Relaciones Humanas	-	10. Discrepa 11. Muestra tensión 12. Demuestra antagonismo

En el enfoque de Bales resulta fundamental la idea de que todo el comportamiento puede clasificarse como orientado hacia las tareas o hacia las relaciones humanas. Cada uno de estos aspectos podría ser positivo o negativo, según se aprecia en la figura 2.

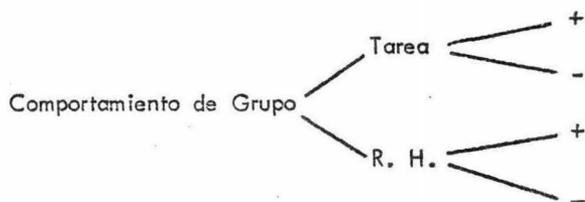


Figura 2.

El método elaborado por Bales, exige el estudio del comportamiento del grupo sin designar ningún líder. Se observa toda la discusión al amparo de un espejo transparente y se registra lo hablado. El análisis de estas discusiones demuestra que el grupo recorre tres fases para resolver sus problemas, a saber: aclaración, evaluación y decisión.

a) En la fase de aclaración, los miembros del grupo, que se encuentran evidentemente en estado de incertidumbre acerca del carácter de los hechos, se proponen formular los supuestos indispensables sobre los cuales se ha de basar su labor. Este período de aclaración cognocitiva o definición de la situación tiene carácter esencialmente intelectual y debe resolverse antes de que el grupo pueda pasar a la fase más difícil de evaluación.

b) En la fase de evaluación, los miembros que inevitablemente poseen sistemas de valor un tanto distintos, manifiestan o hacen explícitos sus sentimientos en relación con diferentes aspectos del problema. Esta fase representa la parte de la discusión en que el grupo procura crear cierto consenso con referencia a los juicios de valor.

c) Finalmente, en la fase de decisión, los miembros se proponen especificar soluciones y estructurar el comportamiento del grupo mediante la elección de una entre varias posibilidades de decisión. 73)

2) El Método Sociométrico.- El propósito de este método es definir la pauta de aceptación y rechazo, simpatía y antipatía (o "tele"). Su autor, J. L. Moreno, sostiene que los agrupamientos sociales de mayor significación se basan

más en esos sentimientos que los derivados de las organizaciones formales. A juicio de Moreno, puede obtenerse una comprensión más cabal de la vida de grupo mediante el estudio de estos agrupamientos "espontáneos" y del modo en que armonizan o chocan con la estructura formal del grupo impuesta externamente.

El método sociométrico implica pedir a cada miembro que especifique (privadamente) con qué miembros simpatiza o desea trabajar, o bien comer o convivir y cuáles provocan su antipatía o desea evitar. Estos datos, aportados por todos los miembros del grupo permiten que el investigador prepare un sociograma - que refleja las pautas de antipatía, simpatía e indiferencia mutuas del grupo. - De ese modo, aquel puede percibir la estructura "tele" de un grupo, las camarillas, los "aislados" sociales, las víctimas propiciatorias, los líderes y los que - simplemente son populares. 74)

3) La Teoría del Intercambio.- La teoría del intercambio se propone explicar el comportamiento de la organización con referencia a las recompensas intercambiadas y a los costos incurridos en el curso de la interacción. En la teoría del intercambio hay cuatro conceptos fundamentales:

a) Las recompensas, se refieren a las retribuciones que surgen de la interacción; cualquier forma de comportamiento que aumente la gratificación de las necesidades de una persona, constituye una recompensa desde el punto de vista de esa persona.

b) El costo es un concepto muy amplio y no abarca solamente factores tales como la fatiga, la ansiedad, la pérdida de status y el castigo, sino también

las recompensas que los miembros pierden porque no participan en otros intercambios.

c) El resultado se define como el valor de recompensas una vez que se han restado los costos; si es positivo, se afirma que la interacción aporta un beneficio; si es negativo, la interacción determina una pérdida. El hecho de que una persona se beneficie con una interacción no demuestra, necesariamente, que simpatice con su asociado en aquella. Para que haya atracción es indispensable que el resultado supere cierto nivel de expectativa.

d) El nivel de comparación, describe el proceso en virtud del cual una persona evalúa el resultado de determinada interacción comparándola con el beneficio al renunciar en otro lugar.

La teoría del intercambio parece poseer considerable valor explicativo a causa de su capacidad para justificar la razón por la cual ciertos individuos que poseen determinadas ideosincrasias, reciben más que su parte proporcional de preferencias y por qué una persona que se distingue mediante cierto rasgo elige a otras de rasgos diferentes. Por ejemplo, los ejecutivos eficaces poseen rasgos que aumentan las recompensas y minimizan los costos de sus colegas. En cambio, los individuos rechazados sociométricamente son los que elevan los costos de sus colegas por encima del nivel y se muestran hostiles, dominantes y desconsiderados. 75)

4. EL ANALISIS TRANSACCIONAL

Fue creado por Eric Berne, nacido en Montreal (Canadá), en 1910. Se formó como psicoanalista freudiano, se apartó del psicoanálisis ortodoxo, alcanzando gran aceptación en los Estados Unidos. 76)

El Análisis Transaccional o de las Relaciones Humanas no es solamente un instrumento provechoso para las personas entrenadas en el campo de la psicoterapia, sino que proporciona a todos los individuos en general una estimulante perspectiva del comportamiento humano que la mayoría puede comprender y utilizar. El Análisis Transaccional estimula el empleo de las palabras sencillas y directas y a menudo, coloquiales, en vez de términos psicológicos científicos o jerga; - por ejemplo, las partes más importantes de la personalidad se designan Padre, - Adulto y Niño.

El Análisis Transaccional es un enfoque racional encaminado hacia la comprensión de que cada individuo puede aprender a confiar en sí mismo, a pensar por sí mismo, a tomar sus propias decisiones y a expresar sus sentimientos. Los principios del Análisis Transaccional, pueden ser aplicados en el hogar, en el aula, en el trabajo, en el barrio; donde quiera que la gente trate con gente.

El análisis transaccional o de las Relaciones Humanas se refiere a cuatro clases de análisis:

Análisis estructural: El análisis de la personalidad individual.

Análisis transaccional: El análisis de lo que la gente hace y dice entre sí.

Análisis de juegos: El análisis de las relaciones ulteriores que conducen a una recompensa.

Análisis de guiones: El análisis de dramas específicos de la vida que las personas representan compulsivamente.

El análisis estructural. - Ofrece una manera de responder a estas preguntas: ¿Quién soy yo? ¿Por qué actúo en la forma en que lo hago? ¿Cómo llegué a ello? Este es un método para analizar los pensamientos, los sentimientos y sobre todo, el comportamiento del individuo, basado en el fenómeno de los estados del yo. ⁷⁷⁾

Imaginemos a dos obreros que discuten acaloradamente sobre un problema laboral; expresan sus argumentos de una manera fuerte, casi violenta; parecen - dos niños que pelean por un caramelo. De pronto oyen un estruendo metálico se guido de un grito angustioso. Su actitud cambia por completo, se olvidan de su disputa y su expresión de enfado da paso a la preocupación. Uno corre a ver - qué ha sucedido y el otro llama a una ambulancia. Según la teoría del análisis estructural, en el caso anterior, los obreros cambiaron de estados del yo.

Eric Berne define un estado del Yo como "pauta consistente de sentimien to y de experiencia directamente relacionada con una correspondiente pauta con sistente de comportamiento. ⁷⁷⁾ Berne considera que el cerebro funciona como - una grabadora para conservar experiencias completas en sucesión, en una forma reconocida como "estados del Yo", lo que indica que los estados del Yo com- prenden la forma natural de experimentar y de grabar en su totalidad las expe-

riencias. Simultáneamente, las experiencias son grabadas en forma fragmentada.."

De lo anterior se puede inferir que una persona graba en su cerebro lo - que le haya ocurrido, incluyendo todas las experiencias de la infancia, lo que incorporó de las figuras de sus padres, sus percepciones de los acontecimientos y los sentimientos asociados con estos y las distorsiones que acompañan sus recuerdos. Estas grabaciones son registradas como si se tratara de una cinta fonóptica y como ella, pueden ser vistas y escuchadas de nuevo; incluso, se puede reexperimentar el hecho que se recuerda.

Cada persona tiene tres estados del Yo: el estado Adulto del Yo, el estado Padre del Yo y el estado Niño del Yo. Estos no son conceptos abstractos, sino realidades. "Padre, Adulto y Niño representan personas que existen ahora o que existieron alguna vez, que tienen nombres legales e identidades cívicas. 78)

El estado Padre del Yo contiene las actitudes y el comportamiento incorporado de procedencias externas, especialmente de los padres (enseñanzas de los padres o de mayores). Exteriormente, se expresa a menudo contra los demás con un comportamiento perjudicial, crítico y perceptivo. Interiormente es experimentado como los antiguos mensajes Paternales que continúan influyendo en el Niño interior. División del Padre:

- (-) El Padre crítico aversivo, es el perseguidor, que siempre busca defectos, de autoridad rígida y agresiva (ordena y castiga sin tomar en cuenta las circunstancias).

- (+) El Padre crítico positivo, es enérgico, pero por el bien del niño, le enseña a evitar los peligros, toma en cuenta las circunstancias. Vgr.: ¡No toque el cable! ¡No te acerques a la lumbre!, etc.
- (-) El Padre protector negativo (el salvador), es meloso, empalagoso, no le permite al niño crecer y que se valga por sí mismo, siempre trata de ayudarlo negativamente, haciendo él las cosas que el niño debe aprender a hacer, Vgr.: le hace la tarea, no le permite esforzarse, etc.
- (+) El Padre protector positivo, se preocupa por el niño constructivamente, le enseña a valerse por sí mismo, ayudándolo a aprender, a crecer, etc. Así es como los padres van formando el "Adulto" del niño, durante los 5 a 8 años primeros de vida.

Debe tomarse en cuenta que las grabaciones más importantes se hacen por medio del ejemplo, las actitudes y en general con la conducta de los padres, más que con las palabras.

El estado Adulto del Yo no guarda relación con la edad de la persona. - Está orientado hacia la realidad presente, la lógica y la recolección objetiva - de información. Es organizado, adaptable e inteligente y funciona poniendo a prueba la realidad, estimando probabilidades y calculando desapasionadamente.⁷⁹⁾

El "adulto" es una parte muy importante porque es el encargado de escoger y actualizar todas las actitudes de nuestro "Padre" interno y de nuestro Niño interno.

El adulto analiza qué se gana y qué se pierde al enfrentar cualquier situación de un modo racional. Se considera que la persona que se maneja con su "Adulto", se dirige a sí mismo, es libre y original.

El estado Niño del Yo contiene todos los impulsos naturales de un infante; contiene también todas las grabaciones de sus primeras experiencias, de cómo respondió a ellas y de las posturas que asumió consigo mismo y con los demás. - Se expresa como "antiguo" (arcaico) el comportamiento de la niñez. 79)

Cuando una persona actúa, siente o piensa como observó que lo hacían sus padres, está en el estado Padre del Yo; si analiza la realidad presente recolectando datos y calculando objetivamente, está en el estado Adulto del Yo y, finalmente, cuando siente y actúa como lo hizo cuando niño, está en el estado Niño del Yo.

Diagrama de la estructura de la Personalidad



Fig. 3

Según el análisis estructural, cada persona puede responder a un estímulo

específico en forma bastante distinta desde cada uno de sus estados del Yo; algunas veces esos estados del Yo actúan en concordancia, otros en pugna. Ejemplo:

Ante el estímulo de una obra de arte moderna:

Padre: Y éso, ¿qué diablos és?

Adulto: Según la etiqueta, su precio es de \$ 10,000.00 pesos.

Niño: ¡Oh, que color tan bonito!

II. El análisis de transacciones.- Todo lo que ocurre entre personas implica una transacción entre sus estados del Yo. Cuando una persona envía un mensaje a otra, espera una respuesta. Todas las transacciones pueden ser clasificadas como: 1) Complementarias, 2) Cruzadas o 3) Ulteriores. 80)

1. Transacciones complementarias.- Estas tienen lugar cuando un mensaje enviado por un estado específico del Yo recibe, desde un estado específico del Yo de la otra persona, la respuesta prevista. Berne califica como transacción complementaria aquella que es "apropiada, cabe esperar y sigue el orden natural de relaciones humanas saludables". 80)

Una transacción complementaria puede ocurrir entre dos estados cualesquiera del Yo. Por ejemplo, dos personas pueden llevar a cabo una transacción Padre-Padre cuando se lamentan de que sus hijos abandonan el hogar: Adulto-Adulto cuando resuelven un problema; Niño-Niño o Padre-Niño cuando se divierten juntos. Una persona puede efectuar una transacción desde su Padre con cualquiera de los estados del Yo de otra persona, puede también hacerlo con su Adulto o con su Niño. Si la respuesta es la esperada, la transacción es complementaria;

las líneas de comunicación están abiertas y las transacciones mutuas pueden continuar.

2. Transacciones cruzadas. - Ocurren cuando las personas se miran en actitud desafiante, se dan la espalda, se sienten reacias a continuar la transacción o quedan perplejas por lo que acaba de ocurrir. Una transacción cruzada ocurre cuando la respuesta al estímulo es inesperada; se activa entonces un estado inapropiado del Yo, se cruzan las líneas de transacción entre las personas y éstas optan por retirarse, alejarse o cambiar la conversación.

Con frecuencia las transacciones cruzadas originan situaciones dolorosas - entre las personas: padres e hijos, esposo y esposa, patrón y obrero, profesor y estudiante, etc. Cuando alguien inicia una transacción con la esperanza de obtener alguna respuesta que, desgraciadamente, no llega, se siente frustrado y, a menudo, descontento. ⁸⁰⁾

3. Transacciones ulteriores. - Estas son las más complejas. Difieren a las complementarias y de las cruzadas en que siempre comprenden más de dos estados del Yo. Cuando se envía un mensaje ulterior éste va disimulado bajo una transacción socialmente aceptable. Tal es el propósito del cliché: "¿Te gustaría venir a escuchar mis discos?" En este caso, mientras el Adulto dice una cosa, - el Niño envía un mensaje diferente a través de una insinuación.

Cuando un vendedor de automóviles mira de reojo a su cliente y le dice: "este es nuestro mejor automóvil deportivo, pero... puede que sea demasiado veloz para usted", está enviando un mensaje que puede ser oído por el Adulto del

Yo del cliente o por el Niño. Si el Adulto del cliente oye el mensaje, probablemente conteste: "Tiene usted razón; no es lo que necesito para mi trabajo", - pero, si el mensaje es percibido por el Niño, la respuesta bien puede ser: "Es exactamente lo que necesito. Me quedo con él". 81)

III. Análisis de juegos. - Todos los juegos tienen un comienzo, - una serie de reglas y una recompensa final. Los juegos psicológicos, sin embargo, tienen un propósito ulterior: no se juega por diversión; claro está que algunas partidas de poker tampoco se juegan por diversión.

Berne define así el juego psicológico: "serie periódica de transacciones, a menudo repetitivas, superficialmente racionales, con una motivación oculta; o, en lenguaje llano: serie de transacciones con truco". 82) Para que una transacción pueda ser definida como juego, debe tener tres elementos:

1. Una serie de transacciones complementarias en progreso, que son razonables al nivel social:
2. Una transacción ulterior, que es el mensaje implícito en el juego; y
3. Una recompensa pronosticable que acaba el juego y es el propósito - real de que se juegue.

Aunque los juegos impiden las relaciones decentes, íntimas y sinceras entre los jugadores, estos los practican porque son un pasatiempo para ellos, provocan atención, refuerzan opiniones anteriores sobre ellos mismos y sobre los demás y satisfacen un sentimiento del destino.

Normalmente, los juegos psicológicos se juegan para ganarlos, pero la per

sona que los practica como una forma de vida no es un triunfador. Una persona actúa a veces como perdedor para ganar su juego. Por ejemplo, en un juego de "dame una patada", un jugador provoca a alguien para que le humille.

Estudiante: Anoche me quedé mirando el juego de futbol en la T.V. y no tengo mi tarea lista. (Ulterior: soy malo, dame una patada).

Profesor: No tienes suerte; hoy es el último día que puedo calificar esa tarea. (Ulterior: sí, eres malo y ahí va tu patada).

Aunque puede negarlo, la persona que se habitúa a este juego tiende a atraer a otros que puedan jugar la mano complementaria y estén dispuestos a darle la "patada".

Todos los juegos tienen un primer movimiento. Algunos primeros movimientos no son verbales: volver la espalda, coquetear con los ojos, sacudir un dedo acusador, cerrar dando un portazo, dejar huellas de zapatos embarrados por la casa, leer la correspondencia de alguien, parecer melancólico o abatido, no hablar.

Los juegos tienden a ser repetitivos. La gente se sorprende diciendo las mismas palabras en forma idéntica, sólo que el momento y el lugar son diferentes. Tal vez esta repetición contribuye a lo que se describe con frecuencia, como: "Siento como si yo hubiese hecho esto antes".

Los juegos se pueden practicar con grados diversos de intensidad que van desde lo socialmente aceptable y reposado hasta el nivel de lo criminal: homicidio o suicidio. Berne ha dicho:

- a) Un juego de primer grado es el socialmente aceptable en el círculo del sujeto.
- b) Un juego de segundo grado es el que no causa daño permanente o irremediable, pero que los jugadores prefieren mantener fuera de la vista del público
- c) Un juego de tercer grado es el que se juega muy en serio y acaba en el hospital, en el juzgado o en el depósito de cadáveres. 81)

Los juegos son programados individualmente. Se juegan desde el Padre si se imitan los juegos paternos; desde el Adulto si son conscientemente calculados; o desde el Niño si se basan en experiencias de la niñez temprana y en las decisiones y posturas que un niño adopta en relación consigo mismo y con los demás.

IV. Análisis de guiones.- Puede definirse un guión como el plan de vida, muy parecido al argumento de una obra dramática, que el individuo se siente obligado a representar.

El guión está relacionado con las decisiones y posturas adoptadas por el niño en sus primeros años. Está en el estado Niño del Yo, "escrito" mediante las transacciones entre el niño y sus padres. Los juegos que se practican son parte del guión. Cuando una persona identifica sus posturas y juegos, puede hacerse más conciente de su guión. 82).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

31. Research and clinical work with children. BRACKBILL, Y. Washington, D.-C. American Psychological Association, 1962.
32. The cause of infant smiling in four child-rearing environments in Israel. GEWIRTZ, J.L. En B.M. Foss (director). Determinants of infant Behavior. Vol. III. Londres: Methuen, 1965, 205-260.
33. Infants' responses to strangers during the first year. MORGAN, G.A. & RICCIUTI, H.N. En B.M. Foss. Determinants of infant behavior. Presentado en la Reunión Anual de la American Association for Orthopsychistry, 1967.
34. The development of social attachments in infancy. SCHAFFER, H.R. y EMERSON, P. E. Monogr. soc. Res. Child Development. 1964, 29, No. 3
35. Responses of young children to separation from their mothers: II. Observations of the sequences of response of children aged 18 to 24 months during the course of separation. ROBERTSON, J. y BOWLBY. J. Courier, 1952, 2, 131-142.
36. Imitation and grammatical development in children. SLOIN, D. En Endler, N., Boulter, L. y Osler, H. (directores), Contemporary issues in developmental psychology, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968, 437-443.
37. Personality development in the family. SEARS, R.R. En J.M. Seidman (Dir.), The child: a book of readings. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1958.
38. Relations between nursery school attendance and teachers' ratings of some aspects of children's adjustment in kindergarten. BROWN, A.W. y HUNT, R.C. Child Develpm. 1961, 32, 585-596.
39. National Association for the Education of Young Children Washington, D.C., 1967, 214-228. HARTUP, W.W. Peers as agents of social reinforce-

ment. En W.W. Hartup y N.L. Smothergill. The child: reviews of research Washington, D.C.

40. Peer interactions in childhood, en P. Mussen (Dir), Manual of child psychology. HARTUP, W.W. Nueva York: Wiley, 1968.
41. Conversing conceptual models for maternal behavior and for child behavior. SCHAEFER, E.S. En J.C. Glidewell (Dir), Parental attitudes and - child behavior. Springfield, ILL. : Thomas, 1961.
42. An experimental study of leadership and group life. LIPPITT, R. y WHITE, - R.K. En T.M. Newcomb y E.L. Hartley (Dir), Redings in social psycho.
43. Leadership and interpersonal change. YARROW, L.J. y YARROW, M.R. J. J. soc. Issues, 1958, 14, 47-50.
44. Social change and youth in America. KENISTON, K. Daedalus, 1962, In-
vierno, 145-171.
45. An investigation of behavioral contagion in groups. POLANSKY, N., LIPPIT R. y REDL, F. Human Relat., 1950, 42, 81-158.
46. The adolescent experience. DOUVAN, E y ADELSON, J. Nueva York, Wiley, 1966.
47. The social structure of urban adolescent peer groups. DUNPHY, D.C. Sociometry, 1963. 26, 230-246.
48. The human side of enterprises. DOUBLAS MCGREGOR. McGraw Hill Book Co. Inc. New York 1960.
49. Leadership and Motivation (Boston Mass.) Mc GREGOR. Mit. Press, 1966.
50. The Motivation to Work. HERZBERG FREDERICK, BERNARD MAUSNER y - BARBARA SYNDERMAN. New York: John Wiley, 1959) y Work and the nature of man. (New York: World Publishing Co. 1966).

51. Motivation and Personality (New York: Harper and Brothers, 1954. MASLOW ABRAHAM H.
52. The Human Organization. RENSIS LIKERT, New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1967 y New Patterns of Management. (New York-Mc Graw - Hill, 1961).
53. The Principles of Scientific Management. TAYLOR FREDERICK W. New York: Harper and Brothers., 1966.
54. The social Problems of an Industrial Civilization. ELTON MAYO.
55. The psychology of social norms. SHERIF MUZAFER. New York. Harper, 1936.
56. Group decision and social change. LEWIN, K. En Proshansky y Seidenberg, compis. Basic studies in social psychology. N.Y.: Holt, Rinehart Winston 1965.
57. The Leadership Behavior of School Superintendents. ANDREW W. Halpin. - Chicago: Midwest Administration Center, The University of Chiacago, 1959.
58. Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation. D. KATZ. - MACCOBY y NANCY C. MORSE. Detroit, Michigan: The Darel - Press, Inc. 1950.
59. The Managerial Grid. ROBERT R. BLAKE y JANE S. MOUTON. Houston - Texas: Gulf Publishing, 1964.
60. Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio. BENNIS. W.G. Ed. - Troquel. 1969.
62. Diffusion of responsibility and level of risk taking in Groups. WALLACH, - M.A. KOGAN N. y BEM, D.J. J. Abnorm. soc. Psychol. 1964.
63. Group decision and predicted ethical risk taking. RETTING S.J. Pers. soc. Psycho. 1966.

71. Introducción a la Psicología Social. LINDGREN, Ed. Trillas, S.A. 1972.
72. (64) p.287 - (71) cap. 4
(65) p. 288 (72) p. 318
66. Individual ability as a determinant of group superiority. TUCKMAN, J. y -
LORGE, I. Hum. Relat. 1962.
67. The quality of group decisions as influenced by the discussion leader. Mair.
Hum. Relat. 1950.
68. Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio. BENNIS, W.G. Ed. Tro
quel. 1969.
69. Social learning and personality development. N.Y. BANDURA, A. WALTERS,
R.H. Rinehart. & Winston, 1963.
70. Effects of participatory Vs. Supervisory leadership on group judgment. J. of
norm soc., Psychol., 1949.
- Relaciones Humanas en la Empresa, JOE KELLY, Ed. Ateneo, 1975.
(73) pp. 140-142
(74) p. 147
(75) p. 147
76. Games People Play. ERIC BERNE. New York. Grove Press 1964.
77. Gestal Therapy Verbatim. FREDERICK PERLS. Lafayette Calif.
78. The Viennese origins of the encounter movement, paving the way for Exis--
tentialism group psychotherapy and psychodrama, group. Psychotherapy
vol. XXII No. 1-2, 1969.
79. Yo estoy bien, tú estas bien. Guía práctica de análisis conciliatorio. Ed. -
Grijalbo. 1976. de Dr. THOMAS A. HARRIS.
80. Gestalt Therapy Verbatim. FREDERICK PERLS. Lafayette Calif. Real People -
Press, 1969.

Nacidos para triunfar. Análisis con experimentos gestalt. JAMES LONGE -
WARD.

(81) pp. 27, 29, 30, 31

(82) pp. 35-36

CAPITULO V

5.1 ADQUISICION DE LA CONDUCTA SOCIAL (Relaciones Humanas)

Albert Bandura y Richard H. Walters (1963) reconocen la validez de la teoría - operante para explicar la aparición de la conducta que ya forma parte del repertorio de quien aprende, pero observa que no explica adecuadamente la aparición de conducta nueva, que quien aprende no ha mostrado anteriormente.

El refuerzo y la recompensa explican tan sólo una parte de la conducta - que se aprende en los contextos sociales. Bandura y Walters han demostrado que muchas formas de conducta se aprenden mediante el proceso de imitar la conducta de los modelos y que esta imitación puede inducir más al aprendizaje que el refuerzo.

Por su parte, (Skinner (1953) explica la aparición de respuestas nuevas - como un moldeamiento o reforzamiento de las sucesivas aproximaciones a la nueva conducta. En el laboratorio es posible enseñar a las palomas a jugar tenis de

mesa o guiar proyectiles militares, siempre que el experimentador refuerce cualquier conducta que se relacione de algún modo con aquella que se desea obtener. No obstante, tal como señala Bandura y Walters, la conducta social que las personas aprenderían sería mínima si tuvieran que depender de los procesos minuciosos exigentes y tediosos de condicionar aproximaciones sucesivas a la conducta deseada. El procedimiento que emplean los animales superiores y particularmente el hombre, es el de la imitación.

Sin embargo, Bandura y Walters consideran que el reforzamiento es parte muy importante del proceso de aprendizaje. En primer lugar, los individuos (generalmente los padres) que sirven como modelos de la conducta de los niños, suelen reforzar las aproximaciones de su conducta mediante elogios o cualquier otra forma de reforzamiento. Además, los intentos del niño por imitar la conducta de los demás le permite alcanzar ciertos objetivos deseados, logra más eficazmente que le den la comida en la boca y que las personas le respondan con ciertos actos que desea, en vez de hacerlo confusamente o de no responderle. Es decir, el niño aprende a imitar la conducta que da resultado. 83)

Como podemos observar, el aprendizaje social comienza en la infancia, incluso los estilos culturales y las pautas de conductas se hacen sentir a esa edad. Los sentimientos de valores culturales se aprenden durante la niñez, pero frecuentemente las culturas son equívocas y pueden enseñar pautas opuestas. Ejemplo de ello son las actitudes que las sociedades occidentales adoptan ante las cuestiones sexuales. 83)

La situación se complica aun por la disponibilidad de diferentes modelos

para cada sistema de valores. Por lo general, estos modelos constituyen grupos - de referencia que sirven como ejemplos de conducta y de pautas de valores imitados por jóvenes. Los grupos de referencia pueden servir como fuente de actitudes y valores que son imitados y constituyen una base para el aprendizaje ulterior. 84)

El hecho de disponer de varios grupos de referencia da lugar a pautas de conducta muy complejas. Los valores y las actitudes que los jóvenes aprenden, - determinan sus estilos perceptivos; su modo de percibir el medio así como su propia conducta. 85)

La capacidad reforzante de los modelos es un factor determinante en la - atracción que despierta en nosotros. Entre distintos modelos solemos escoger aquellos que tienen mayor potencial reforzante. 85)

5.2 LA CONDUCTA SOCIAL DESDE EL PUNTO DE VISTA OPERANTE

La conducta social entendida como las relaciones humanas, puede definirse como la que mantienen dos o más personas cuando interactúan o las que mantiene un - grupo de personas en sus relaciones con un medio ambiente común (Skinner, 1953 y Azrin y Ludsley, 1956). 86)

Skinner considera que la conducta surge porque un organismo es importan - te para otro como parte del medio ambiente. Por tanto, el primer paso consistirá en un análisis del medio ambiente social y de cualquiera de sus posibles rasgos distintivos. 87)

Para el estudio de las Relaciones Humanas, Skinner considera necesario - el análisis de los siguientes puntos:

a) El refuerzo social.- Muchos refuerzos requieren la presencia de otras personas. No podemos describir el refuerzo sin hacer referencia a otros organismos. Pero el refuerzo social suele ser un problema de intervención personal. En el campo de la conducta social se pone énfasis especial en el refuerzo obtenido mediante atención, aprobación, afecto y sumisión. Estos importantes refuerzos generalizados son sociales porque el proceso de generalización requiere, a menudo, la medición de otro organismo. El refuerzo negativo especialmente en forma de castigo, la mayoría de las veces es administrado por otras personas en forma de estimulación aversiva incondicionada o de desaprobación, desprecio, burla, insulto, etc.

La conducta reforzada a través de la intervención de otras personas se diferenciará en muchos sentidos de la conducta reforzada por el medio ambiente - mecánico. El refuerzo social, varía de un momento a otro. Por tanto, respuestas distintas pueden conseguir el mismo efecto y, una sola respuesta puede conseguir efectos diferentes, según la ocasión. Como resultado de ello, la conducta social es más extensa que una conducta comparable en un ambiente no social. Es también más flexible en el sentido de que el organismo puede pasar con más facilidad de una respuesta a otra cuando su conducta no es eficaz. 88)

b) Estímulo social.- Un estímulo social, como cualquier otro estímulo, - llega a tener importancia para controlar la conducta, a causa de las contingencias en las que participa. Por ejemplo, las expresiones faciales que agrupamos -

conjuntamente bajo el nombre de "sonrisas", son importantes porque son las ocasiones en que ciertas clases de conducta social reciben ciertos tipos de refuerzo. Los estímulos sociales están determinados por la cultura y por la historia particular de cada individuo. 89)

Los estímulos sociales son relevantes porque son importantes los refuerzos con los que están correlacionados. Además, los estímulos sociales son importantes para quienes el refuerzo social es importante. El vendedor, el niño que quiere atraer la atención de sus padres, la persona que quiere pasar de una clase social a otra superior, el ambicioso político, etc., todos ellos son susceptibles de ser afectados por sutiles propiedades de la conducta humana que se asocian con la aprobación o desaprobación y que, por lo general, pasan inadvertidas muchas personas. 90)

c) El episodio social.- Podemos analizar un episodio social considerando cada organismo separadamente. Entre las variables que tendremos que tener en cuenta al estudiar un organismo, se encuentran las generadas por un segundo organismo. Consideraremos entonces la conducta del segundo organismo dando por supuesto que el primero es una fuente de variables. Al reunir los análisis, reconstruiremos el episodio. La descripción será completa si comprende todas las variables necesarias para describir la conducta de los individuos. 91)

Un ejemplo de episodio social consiste en guiar y seguir (liderazgo y seguimiento). Generalmente surge cuando dos o más individuos son reforzados por un único sistema externo que requiere su acción combinada y por ejemplo, en el caso de dos hombres que tiran de una cuerda que ninguno de los dos podría-

mover por separado. La conducta de uno es similar a la del otro y la interacción puede ser débil. Sin embargo, si la sincronización es importante, uno de los hombres guiará al otro. El primero fija una pauta rítmica relativamente independiente del segundo y éste ajusta su conducta a la del primero. El primero puede facilitar esta acción, amplificando los estímulos que afectan al segundo diciendo, -vgr.: "a la una, a las dos, a las tres, ¡ahora!".

La naturaleza de guiar y seguir queda más clara cuando dos tipos de conducta difieren considerablemente y la contingencia del refuerzo es compleja. Se requiere entonces, generalmente una división del trabajo. El líder se halla principalmente bajo control de variables externas, mientras que el seguidor se encuentra bajo el control del líder. Resulta fácil establecer y observar cómo surgen situaciones de liderazgo y seguimiento.

En política, por ejemplo, existe algo más que una simple analogía. La mayoría de culturas producen algunas personas cuya conducta se encuentra controlada principalmente por las exigencias de una situación dada. Estas mismas producen también personas cuya conducta se encuentra controlada, principalmente, por la de los demás. Parece que en cualquier situación de cooperación se requiere una división de contingencias en este sentido. Sin embargo, el líder no es absolutamente independiente del seguidor, puesto que su conducta requiere el apoyo de la conducta correspondiente por parte de los demás y en la medida en que esta cooperación es necesaria, el líder es de hecho, conducido por sus seguidores. 92)

d) El repertorio verbal.- Skinner considera que el reporte verbal es el -

análisis descriptivo de la conducta verbal. El reporte verbal del hombre, sobre su propia conducta, ha sido extensamente usado en las ciencias sociales, incluyendo la antropología y la psicofísica. 93)

La conducta verbal proporciona muchos ejemplos en los cuales se dice - que una persona influye sobre otra más allá del alcance de una ciencia física. - Se dice que hay palabras que simbolizan o expresan ideas o significados que son luego comunicados al que escucha.

Consideremos un episodio verbal sencillo en donde A pide a B un cigarrillo y lo obtiene, para describir la ocurrencia y el mantenimiento de esta conducta, hemos de demostrar que A proporciona estímulos y refuerzos adecuados para B y viceversa. La respuesta de A, "dame un cigarrillo", resultaría bastante ineficaz en un ambiente mecánico. Se trata de una respuesta que ha sido condicionada por una comunidad verbal que, en ocasiones, la refuerza de una manera determinada. A ha elaborado desde hace tiempo una discriminación en virtud de la cual la respuesta no es emitida en ausencia de un miembro de esa comunidad. - Probablemente habrá elaborado también discriminaciones más sutiles por las que es más probable que responda, si se halla en presencia de un contacto fácil. B ya reforzó esta respuesta en el pasado o se parece a alguien que lo hizo. El primer intercambio entre los dos se reduce en la dirección de B a A: B es un estímulo discriminativo en presencia del cual A emite la respuesta verbal. El segundo intercambio se produce en dirección de A a B: la respuesta genera estímulos auditivos que actúan sobre B. Si B ya está dispuesto a darle un cigarrillo a A, - el modelo auditivo constituye un estímulo discriminativo para la respuesta de dar

un cigarrillo. B no ofrece cigarrillo de forma indiscriminada; espera una respuesta por parte de A como una ocasión en la que un cigarrillo será aceptado. El hecho de que A acepte depende de una situación de privación en la que el hecho de recibir un cigarrillo es reforzante. Esta es también la situación en la que A emite la respuesta "Dame un cigarrillo", y de este modo, se establece la contingencia que controla la conducta de B. El tercer intercambio es la recepción por parte de A del cigarrillo que le da B. Este constituye el refuerzo de la respuesta original de A y completa nuestra descripción de ella. Si B es reforzado simplemente por la evidencia del efecto del cigarrillo sobre A, podemos considerar también completa la descripción sobre B. Pero si estas evidencias se ponen de relieve, es más probable que esta conducta se mantenga como parte integrante y estable de la conducta. Si A no sólo acepta el cigarrillo, sino que dice también "gracias", tiene un cierto intercambio, el estímulo auditivo es un refuerzo condicionado para B y A lo produce precisamente por esto. B puede, a su vez aumentar la probabilidad de futuras expresiones de "gracias" por parte de A, diciendo "De nada".

Cuando la conducta de B al responder a la respuesta verbal de A es ya intensa, llamamos "petición" a la respuesta de A. Si la conducta de B requiere otras condiciones, hemos de volver a clasificar la respuesta de A. Si "dame un cigarrillo" no sólo es la ocasión para una respuesta determinada, sino también para un estímulo aversivo condicionado del que B puede escapar tan sólo satisfaciendo dicha demanda, entonces la respuesta de A es una "exigencia". En este caso, la conducta de B se ve reforzada por una reducción en la amenaza producida por la exigencia de A, y el "gracias" de éste resulta eficaz principalmente

te, como iniciación de que la amenaza ha disminuido.

Incluso, un episodio tan breve como éste es sorprendentemente complejo, pero los cuatro o cinco intercambios entre A y B pueden especificarse en términos físicos y pueden ser difícilmente ignorados si hemos de tomar en serio un análisis de este tipo. El hecho de que el episodio entero dure solamente unos pocos segundos no nos exime de la responsabilidad de observar e identificar todos sus aspectos. 94)

5.3 ¿POR QUE EL GRUPO EJERCE CONTROL?

Para explicar cualquier ejemplo de control de grupo, hemos de mostrar cómo la conducta del que ejerce control está interconectada con la del control dentro de un sistema social.

Hemos de indicar también que ambas quedan explicadas adecuadamente - por las variables especificadas. En un ejemplo concreto, la buena conducta por parte de A puede ser positivamente reforzada por B, porque genera en B una disposición emocional a "hacer el bien" a A. Esta explicación no es muy satisfactoria porque recurre a una tendencia permanente a hacer el bien. Pero parece claro, como simple observación, que la conducta de favorecer a otro es modificada por circunstancias emotivas apropiadas y que la buena conducta por parte de otro constituye un caso a propósito.

Otra posibilidad es que el grupo refuerce de modo apropiado la conducta buena porque de esta forma queda aumentada la probabilidad de que esta conduc

ta se repita en el futuro. La recompensa puede darse con esta intención; en este caso, no tiene nada que ver con la gratitud considerada como disposición emocional de favorecer a los demás. ⁹⁵⁾

5.4 CONTROL DE GRUPO

El individuo se halla sometido a un control más poderoso cuando dos o más personas manipulan variables que tienen un efecto común sobre su conducta. Esto ocurrirá cuando dos o más personas desean controlarlo del mismo modo. Esta condición se cumple generalmente cuando los miembros de un grupo comparten por unos recursos limitados. Se establece entonces un sistema social, en el sentido que lo que para un hombre constituye un refuerzo positivo, se convierte en un refuerzo negativo para otro.

Generalmente, se clasifica la conducta de un individuo como buena o correcta si refuerza a los demás miembros del grupo y como mala o equivocada si les resulta aversiva. En realidad, es posible que las costumbres practicadas por el grupo no sean del todo coincidentes con estas definiciones. La clasificación inicial puede haber sido accidental; una parte importante de la conducta que sólo casualmente fue correlacionada con hechos reforzantes o aversivos fue clasificada como buena o mala de acuerdo con esto. Una clasificación de la conducta puede también continuar en vigor aun mucho después de que haya sido superada; a menudo se continúa calificando a la conducta de buena o mala que, aunque, habiéndose producido una serie de cambios en las circunstancias, ya no sea reforzante o aversiva.

La clasificación puede ser también defectuosa a causa de la errónea estructura del grupo. Es posible que no todos los miembros participen en la misma medida. Puesto que un acto puede tener efectos distintos sobre miembros diferentes, muchos de los cuales pueden, por tanto, clasificarlo como bueno y otros como malo, las subdivisiones dentro del grupo pueden entrar en conflicto mutuo en cuanto al control.

Por ejemplo, el uso de la fuerza física es generalmente aversivo para los demás y considerado por tanto, como malo, pero puede ser clasificado como bueno por aquellos que la practican para controlar a un tercero, sea de dentro o de fuera del grupo. La conducta que refuerza de forma inmediata puede tener un efecto aversivo a largo plazo. La conducta de "influencia indebida" resulta a menudo efectiva a través del refuerzo positivo, pero las consecuencias últimas pueden llevar a la víctima, así como a los demás, a clasificarla como mala.

El grupo, como un todo raramente formula explícitamente una clasificación de la conducta como buena o mala. Sin embargo se produce una especie de reglamento informal cuando los mismos términos llegan a utilizarse en el refuerzo. Quizá los refuerzos generalizados más comunes son los estímulos verbales bueno, correcto, malo y equivocado y, se utilizan, junto con otros refuerzos condicionados tales como elogios, agradecimientos, caricias, recompensas, favores, condenas, censuras, críticas, para moldear la conducta del individuo. ⁹⁶⁾

5.5 EL EFECTO DEL CONTROL DEL GRUPO

El control ejercido por el grupo va en contra, al menos temporalmente, del indi-

viduo. El grupo ha generado una conducta que, aunque consigue el refuerzo positivo que se concede a la conducta buena, crea condiciones altamente aversivas para el individuo, Entre las formas de buena conducta fortalecidas por la comunidad se hallan las prácticas de autocontrol en las que se debilita la conducta - que podría desembocar en un refuerzo importante.

En resumen, el efecto del control del grupo se halla en conflicto con la intensa conducta del individuo primariamente reforzada. La conducta egoísta es reprimida y el altruismo fomentado. Pero el individuo se beneficia de estas costumbres porque forma parte del grupo que controla a cualquier otro miembro del grupo. Puede estar sujeto a control, pero también él controla la conducta de los demás. Un sistema de este tipo puede conducir a una situación estable en la que las ventajas y desventajas del individuo se compensan. En una situación de este tipo, un control razonable de la conducta egoísta del individuo se compensa con las ventajas que obtiene como miembro de un grupo que controla la misma conducta egoísta en los demás.

Desde luego, el poder es muy grande. Afortunadamente, el grupo raramente actúa con la suficiente eficacia para llevar sus ventajas hasta el límite y probablemente nunca ejerce todo su poder. Las clasificaciones de la conducta como buena, mala, correcta o equivocada, están raramente definidas de una manera clara. Y no se encuentran apoyadas unánimemente por todos los miembros del grupo. 97)

5.6 LOS PRINCIPIOS Y EL CONTROL DE LA CONDUCTA SOCIAL

A pesar de que la mayoría de los estudios experimentales sobre la conducta humana se han concretado a la investigación de la conducta de los individuos, se han realizado últimamente algunos intentos iniciales para definir, experimental y conductualmente, comportamientos sociales tan distintos como son la cooperación, la competencia y el liderazgo. 98)

A continuación se describirá brevemente un nuevo instrumento para el análisis experimental de la conducta social, para un individuo.

Pepito y sus compañeros: Análisis experimental del mundo social de un niño. Donald J. Cohen (1969).

El siguiente estudio demostró que el sujeto, que era objeto de investigación, se comportaba de un modo diferente frente a cada una de las personas con quienes establecía determinadas relaciones no experimentales. Las observaciones de la conducta social de los sujetos apoyan la validez clínica de los hallazgos de laboratorio.

La conducta social de Pepito, un niño de 13 años, se estudió en relación a los individuos con los que había establecido diferentes vínculos. Los cinco sujetos implicados en este análisis de perfil social de Pepito fueron: su hermano (16 años de edad), su hermana (14 años de edad), un amigo íntimo (13 años de edad), su madre y un extraño (14 años de edad).

El ambiente experimental lo formaban dos cuartos adjuntos de aproximada

mente 5.57 m². Cada cuarto estaba equipado por un tablero de los que generalmente se usan para el condicionamiento de operantes. Sobre cada tablero estaba montado un émbolo de metal, que podría jalarse mediante un esfuerzo insignificante. En cada tablero había un pequeño recipiente en el que se echaban los reforzamientos (dulces y monedas). Los cuartos estaban separados por una ventana transparente, a través de la cual podían observarse los sujetos cuando estaban sentados frente al tablero de las operantes.

Los aparatos de control y registro se colocaron detrás de los cuartos experimentales, en un lugar cercano, desde el cual los sujetos podían ser observados a través de unos periscopios ocultos. Un generador de ruido producía un zumbido que ocultaba cualquier comentario que se hiciera en cada habitación. El ruido era lo suficientemente fuerte como para evitar que los sujetos se comprometieran a una discusión.

Las dos categorías de respuestas utilizadas fueron respuestas de equipo y respuestas individuales. Cuando el individuo A jalaba el émbolo que le correspondía, el impulso mecánico que ocasionaba era convertido en un impulso eléctrico de 0.06 segundos de duración. De igual modo se convertía en un impulso eléctrico la respuesta B. Los impulsos alimentaban un analizador de secuencia, el cual clasificaba las respuestas en cuatro grupos: A seguida de B (AB); B seguida de A (BA); A seguida de A (AA); B seguida de B (BB); AB y BA fueron respuestas de equipo; AA y BB, respuestas individuales.

Para facilitar el estudio de las respuestas definidas como sociales o la -

conducta de equipo, las respuestas individuales se castigaron suavemente. El castigo para AA consistió en un oscurecimiento del cuarto de A por 2.5 segundos, - al mismo tiempo, a través de una bocina que se encontraba en una habitación, - se le hacía escuchar un sonido de 500 ciclos.

Una respuesta de A que era seguida de una respuesta de B en un período de 0.5 segundos se consideró como una respuesta social AB. Una respuesta de A, seguida por una respuesta de B después de más de 0.5 segundos, se clasificó como no social AB. En forma análoga se definieron las respuestas sociales BA y no sociales BA.

En este estudio se definió operacionalmente la cooperación como aquella conducta de la que ambos eran partícipes, motivo por el cual recibían sendos reforzamientos (monedas, dulces o chocolates). Se definió la competencia como la conducta en que ambos sujetos se veían implicados pero solamente uno de ellos recibía reforzamiento.

La sección liderazgo-incontrolado incluyó aquellos casos en los que se proporcionó reforzamiento sin tomar en cuenta al sujeto que guiaba (A o B). En el liderazgo controlado, se requirió que la respuesta de equipo se produjera en un orden particular.

Durante este experimento, Pepito se constituyó en líder de los individuos que en su experiencia no experimental habían estado bajo su guía: su hermano y su amigo. Frente a su hermana, que se había encargado de su cuidado cuando era chico y ante su madre, mostró una conducta distinta. Madre y hermana mos

traron una conducta similar durante la cooperación. Las dos fueron líderes durante el liderazgo incontrolado y ambas se mostraron renuentes a seguir a Pepito, - presentando brotes de liderazgo inapropiado, cuando no fueron reforzadas por tomar el papel de líderes. Pepito y su amigo, así como el extraño y su madre, - convirtieron las contingencias competitivas en una cooperación completa. Pepito presentó, por otro lado, frente a su hermana, una fuerte competencia.

Pepito había recibido de sus padres una atención mayor que los otros 6 - niños de su familia. El análisis experimental reflejó precisamente esa situación. - El hermano mayor tenía problemas de conducta y había estado bajo tratamiento - psiquiátrico. El hermano mayor mostraba aún signos de sus primeros problemas de conducta. La hermana mayor tenía envidia por el cuidado que le proporcionaban a Pepito y lo agredía por esa misma razón. El hermano mayor, por su parte, trataba de menospreciar los logros de Pepito y constantemente intentaba evitar que éste alcanzara cualquier clase de éxito. Estas interacciones entre Pepito y sus - hermanos aparecieron en el análisis experimental, y se hicieron evidentes en el lento desarrollo de la cooperación y del liderazgo que apareció, acompañado de una verdadera competencia, cuando la interacción fue entre Pepito y su hermana demostró la naturaleza de esas relaciones preexperimentales.

Las relaciones que Pepito tenía con su amigo se caracterizaban por una - larga historia de cooperación extraexperimental. Su conducta experimental fue, - por tanto, totalmente cooperativa presentándose de inmediato la alteración del - liderazgo cuando se programó la competencia. Pepito no tenía con el extraño - ninguna historia de cooperación experimental, por lo que después de la compe-

tencia inicial y de la competencia programada, se observó un cambio de conducta, dirigido hacia la formación de una norma cooperativa más completa.

Los resultados de estos experimentos demostraron con claridad que la conducta social de Pepito se hallaba controlada en forma diferencial por el reforzamiento. Sin embargo, las propiedades dinámicas de su conducta social fueron controladas por el tipo de relaciones extraexperimentales que previamente había establecido con sus compañeros de equipo.

Los patrones diferentes que se obtuvieron con cada uno de los distintos compañeros de equipo prueban que el método es muy sensible a los cambios impuestos por la especial naturaleza de cada una de las relaciones sociales (relaciones humanas).

Los resultados del análisis experimental fueron ratificados por la información que reunió por medio de cuestionarios y entrevistas. Empero, el análisis experimental indicó que la conducta social que un individuo manifiesta en un momento dado, puede oponerse o contradecir las propias afirmaciones que el sujeto haga refiriéndose al tipo de sus transacciones sociales. 99)

5.7 LOS EFECTOS DEL REFORZAMIENTO SOCIAL SOBRE LA CONDUCTA

Existe entre los educadores un acuerdo generalizado de que una de las funciones básicas de una escuela para párvulos es la de alentar, en cada niño, las conductas sociales entendidas como las relaciones humanas, que van a contribuir a hacer más placentera y productiva la vida de todos. Sin embargo, aunque existe -

un acuerdo sobre la meta, no se ha podido alcanzar un consenso similar en lo que se refiere al modo cómo este objetivo puede llegar a obtenerse de modo significativo. 100)

Ultimamente el personal del laboratorio preescolar de la Universidad de Washington considera que el primer paso para desarrollar criterios de carácter explícito que sirvan para juzgar correctamente cuál debe ser la naturaleza del cuidado que es necesario proporcionar a los niños, es el de estudiar los efectos que la atención de los adultos puede llegar a tener sobre algunos problemas de conducta (Harris, Johnston, Kelley y Wolf, 1964). 101)

a) El siguiente trabajo se llevó a cabo con una niña de 3 años que había presentado una regresión caracterizada por un gateo excesivo. Se llamó excesivo porque después de 3 semanas de permanecer en la escuela, la niña pasaba la mayor parte del tiempo gateando, o en cuclillas, con la cara escondida. Los padres reportaron que desde varios meses atrás, la niña presentaba esa conducta cada vez que la llevaban de visita o siempre que recibían amigos en casa. Los maestros habían utilizado las técnicas convencionales, esbozadas a continuación: atendían de inmediato a la niña cuando ésta gateaba o se encucillaba, tratando de darle seguridad a la pequeña.

El registro de las observaciones hechas en la tercer semana que la niña pasó en la escuela mostró, sin embargo, que en más del 80% de las veces, la niña no estaba de pie. Los registros demostraron, igualmente, que la conducta de gateo atrajo con mucha frecuencia la atención de los maestros. Las conductas

de levantarse y caminar que se presentaron sólo ocasionalmente, rara vez llamaron la atención.

Se instituyó un programa en el que el maestro dejó de atender a la niña cada vez que gateaba o se ponía en cuclillas; prestándole por otra parte, un cordial atención, durante todo el tiempo en que se le observaba comprometida en conductas en las que el pararse, el caminar o el correr prevalecían. A la semana de haberse iniciado la aplicación del nuevo procedimiento, que consistía en otorgarle atención cada vez que presentaba conductas deseadas, se observó que la niña había adquirido un patrón de conductas que exigían la posición erecta, cercano al patrón normal.

Para determinar si el cambio apreciado en su conducta estaba relacionado con la atención diferencial que le proporcionaron los maestros, se invirtió el procedimiento y se empezó a otorgar, de nuevo atención al gateo y a cualquier otra conducta distinta a la de permanecer de pie. Se observó que al segundo día la niña había retornado a su patrón de juego y de locomoción. El registro de observaciones mostró que la niña dejó de estar de pie durante el 80% del tiempo que duraba una sesión de clases.

Con objeto de observar si la conducta erecta podía restablecerse, los maestros reinvirtieron el procedimiento dándole atención a la niña sólo cuando la veían comprometida con conductas que implicaban la posición vertical. El estar de pie aumentó entonces marcadamente, desde la primera sesión. Al cuarto día la niña estuvo de pie el 62% del tiempo de las clases.

Una vez que la niña dejó de gatear la mayor parte del día, se integró rápidamente al grupo. Es evidente que ya había desarrollado, adecuadamente las habilidades sociales necesarias para el juego. ¹⁰²⁾

b) Otro estudio incluyó la conducta de niños que mostraban muy marcadamente una conducta caracterizada por juegos solitarios, es decir, se observaba que la interacción de estos niños con otros era mínima. En lugar de jugar con sus compañeros, permanecían solos, en un área aislada del salón o del campo de juego, o interactuaban únicamente con sus maestros. La observación sistemática demostró que el juego escaso siempre atrajo o mantuvo la atención de los maestros, lo que no sucedía con el juego social.

Se inició un plan dentro del que el maestro atendía al niño regularmente cada vez que éste se acercaba a otros niños o interactuaba con ellos. Cuando el chico se dedicaba a juegos solitarios era ignorado por el maestro. Los maestros tomaron precauciones especiales para que la atención prestada por ellos no diera lugar a que el niño interactuara únicamente con ellos mismos, y se alejara entonces de sus otros compañeros de edad. Dos técnicas resultaron especialmente efectivas. Mediante una de ellas, el maestro dirigía su mirada o bien, hacía un comentario, refiriéndose a otro niño a un grupo de niños en el que siempre quedaba incluido el sujeto, en su papel de posible participante, dentro de un proyecto de juego. Por ejemplo: "ustedes van a construir una casa muy grande. Juanito, Pepito y Javier (el sujeto), van a trabajar duro". El maestro siempre tenía a mano los materiales necesarios que le permitían en un momento dado, integrar el sujeto al grupo, facilitándole la participación en algún juego:

"aquí tienes otro platito Anita, para que juegues a la comidita". En los dos ca sos de aislamiento, esta nueva rutina de atención por parte de los adultos produ jo el resultado que deseaba: el juego solitario declinó en forma notoria, mientras que el juego social aumentó al doble o al triple.

La aplicación de este procedimiento duró una semana, luego se invirtie ron las consecuencias del juego solitario y del juego social. Los maestros deja ron de atender las interacciones que el niño tuvo con otros, enfocando ahora la atención en el chico, cuando éste estaba solo. En el curso de una semana o qui zá en menos, el juego solitario llegó a ser la forma de actividad dominante.

Se reinstalaron entonces las primeras contingencias. Los maestros atendie ron las interacciones sociales (R.H.) del niño, e ignoraron sus juegos solitarios - tanto como pudieron. Otra vez, el juego solitario declinó de una manera muy - aguda, mientras volvían a incrementarse las interacciones sociales alcanzando un nivel que la hacía capaz de permanecer por sí misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Social learning and personality development. N.Y. Bandura A. y Walters. R.H.
N.Y. Rinehart & Winston, 1963.
(83)
- Social Psychology: problems and trends in interdisciplinarity relationships, Sherif M.
N.Y. Mc Graw Hill. 1963.
(84)
- Model's characteristics as determinants of social learning. Grusec, Joany Michael,
W. Psychol. 1966
(85)
- Ciencia y Conducta Human. B.F. Skinner.
Ed. Fontanela. 1971.
(86) p. 283 (92) p. 290
(87) p. 284 (94) pp. 289-291
(88) p. 285 (95) pp. 307-308
(89) pp. 286-287 (96) pp. 305-306
(90) p. 288 (97) p. 309
(91) p. 290
- Verbal Behavior. B.F. Skinner.
(93) p. 139
- Control de Conducta Humana. R. Ulrich.
Ed. Trillas, S.A. 1973
(98) p. 181 Artículo de Donald J. Cohen. 1962
(99) pp. 182-189
- Control y Conducta Humana. R. Ulrich.
Ed. Trillas, S.A. 1971
(100) p. 237 Artículo de Florence R. Harris, Montrose
(101) pp. 237-238 Artículo de M. Wolf, Donal M. Baer, 1964
(102) pp. 238-240 Artículo de M. Wolf, Donal M. Baer. 1964
(103) pp. 242-244 Artículo de M. Wolf, Donal M. Baer. 1964

CONCLUSIONES

Las relaciones humanas son el estudio concerniente al trato y a las conexiones - que se establecen entre las personas, grupos de personas y entre los grupos y las personas. Así mismo, podemos decir que las relaciones humanas se refieren a toda conducta por un individuo frente a otro o de uno o más individuos frente a una situación ambiental.

La tendencia general de las personas a buscar la compañía de sus semejantes fundamental en todas las investigaciones sobre las Relaciones Humanas.

El impulso de interactuar con otros individuos puede explicarse así mismo, por la necesidad de atención que, a su vez, está relacionada con la necesidad de percatarse de la propia realidad. La asociación con otras personas también nos proporciona un sentido de significación. A saber lo que significa los acontecimientos, podemos resolver situaciones ambiguas, desconcertantes o enigmáticas que de otro modo nos producirían ansiedad. Al asociarnos con otros seres, aprendemos a impartir cierto grado de estructura o significación a nuestras experien-

cias y esto, a su vez, nos permite conocer a quiénes nos parecemos (identidad) y a quienes no nos parecemos (definición).

Una de las principales fuentes de esta clase de significación estriba en nuestra asociación y afiliación a distintos grupos.

La conducta de un grupo es una entidad aparte, no es sencillamente la suma de los comportamientos de los individuos que componen el grupo. Generalmente un grupo puede ser influenciado más efectivamente tratando al grupo como unidad en vez de tratar con los componentes de éste sólo como individuos. Así mismo, parece haber una reacción del grupo cuando se emprende la acción para implantar mejoras. Aparentemente la sola evidencia de actuar o de tratar de mejorar, goza de la aceptación y proporciona iniciales benéficos.

Los valores y las reacciones de un individuo están relacionadas con el grupo al que pertenece y las características del grupo se revelan en diversas circunstancias. Por ejemplo, una persona afiliada a determinado grupo se portará como miembro de él o de otra manera, se aleja o desvía de las normas aceptadas por su grupo. Seleccionar a un individuo de entre un grupo, someterlo a una instrucción especial y después regresarlo al mismo grupo, suele causar más problemas que el progreso que se espera alcanzar. El individuo ya instruido tiene entonces el problema de seguir perteneciendo al grupo y quizá readaptarse a él y sin embargo, tratar de retener y aplicar la enseñanza recibida. La mejor forma de aplicar las relaciones humanas para llevar a cabo el cambio sería convencer a varios miembros del grupo de la necesidad del cambio, y dejar que

ellos lo sugirieran y promovieran. Los miembros de un grupo están más dispuestos a escuchar y crear lo que les dice un compañero que lo que les propone un extraño a su grupo. De hecho, todo el que trabaja dentro de un grupo pronto se da cuenta de que debe compartir los principios y opiniones del grupo y quizá sentirse miembro de éste, con el fin de lograr los fines mediante los esfuerzos del grupo.

La mayoría de los trabajadores dedican más tiempo a su grupo de trabajo que a cualquier otro grupo. Problemas tales como la aceptación o rechazo de un individuo por un grupo, el grado y efecto de la amistad dentro del grupo, y la compatibilidad del grupo con la personalidad de cada quien, son cosas que conciernen directamente a los jefes. Ser capaz de reconocer una mala situación y cambiar a otro grupo a quien no se adapta en el que está, o conocer los factores que hay que tomar en cuenta al formar grupos, son cosas indispensables para lograr que un grupo trabaje eficazmente.

La aportación es la clave para la satisfacción de las necesidades humanas. Lo que un hombre hace, los logros en su trabajo, las sugerencias que ofrecen y el impacto de sus esfuerzos son, finalmente, la consideración importante para que esté satisfecho con su trabajo. También son importantes las relaciones con sus superiores, sus asociados y subordinados, así como su habilidad y capacidad para utilizar efectivamente las mejores técnicas y ayudas para su trabajo en particular. La posesión de la habilidad y de los conocimientos requeridos contribuyen mucho y son esenciales para una motivación auténtica. Cuando un gerente enfatiza su aportación, lo que puede hacer por otros al máximo de su actividad,

se libera de los estrechos límites de su puesto y departamento en particular y eleva sus pensamientos y energías a la empresa como entidad y hacia su verdadero propósito. Principia por conocer las razones finales de sus tareas individuales y lo que significan en todo el plan de trabajo y para la humanidad. El resultado es que se desempeña más constructivamente y efectivamente y, al mismo tiempo, en forma más satisfactoria para sí mismo.

La investigación muestra que es difícil que una persona reúna los atributos que satisfacen estas necesidades. Parece que en lo general están relacionadas al puesto y están sobre una base individual. Se logran por medio de dedicación, determinación de objetivo, promoción y libertad para actuar, y para representar a la vasta fuente de energía e impulso, que da origen al entusiasmo y celo en el desempeño de una tarea. Mencionaremos cuatro atributos que parecen ser los de mayor importancia para la motivación individual.

1) El primero es el logro. Para que haya motivación el empleado debe sentir que su trabajo tiene significado y que sus aportaciones poseen un valor real. Deben existir objetivos retadores y asequibles como parte de su trabajo, ya que esto es esencial para el concepto de logro. No necesariamente debe existir reconocimiento de logro, pero esto es motivador, como se verá a continuación y debe proporcionarse, si es posible. Sin embargo, el logro, por sí, puede ser satisfactorio y la mayoría de nosotros hemos experimentado esta situación. Esta identificación de uno mismo con el valor del trabajo es importante. Los empleados tienden a ser dedicados cuando tienen objetivos, la valuación inmediata sobre la forma en que se está desempeñando, trabajo de un nivel estimulante y

competencia entre ellos mismos y con otros.

2) El reconocimiento es la segunda necesidad motivadora. Por lo general las personas quieren que otros sepan lo que han logrado y que lo reconozcan en alguna forma. De preferencia este reconocimiento debe provenir de quienes se encuentran dentro del mismo grupo de trabajo o que están íntimamente relacionados con él, ya que la satisfacción en el trabajo parece aumentar al máximo cuando las personas tienen reconocimiento y recompensa por parte de su mismo grupo. En contraste, la competencia dentro del grupo de trabajo tiende a destruir la satisfacción en el trabajo, pero la competencia en otro grupo estimula el esfuerzo humano. El reconocimiento debe ser aceptado por la mente de quien lo recibe. Darlo a una persona que cree que no se lo ha ganado puede provocar una reacción negativa, y en realidad tener un efecto contraproducente.

3) Existe una propensión inherente dentro de cada individuo a desarrollar sus aptitudes y ser enteramente su pleno yo. La intensidad de esta propensión varía entre individuos, pero existe y continúa durante toda la vida. Esto identifica a la tercera necesidad motivadora que es el progreso. El progreso personal, la oportunidad de desarrollarse y el avance son esenciales para la automotivación de un empleado. La necesidad de progreso es universal; sin embargo, las oportunidades para el progreso varían mucho entre las empresas y entre los distintos niveles de una organización. La satisfacción de la necesidad de progresar, depende no sólo del impulso del individuo y de su capacidad, sino también, del ambiente de apoyo que proporcione la gerencia. El gerente progresista mantiene un clima de trabajo en el cual puede existir y perdurar el progreso del empleado.

4) La cuarta necesidad motivadora es la responsabilidad. Somos seres responsables y requerimos responsabilidad si vamos a contribuir al máximo de nuestra habilidad. Sin responsabilidad es humanamente natural creer que otros concluirán el trabajo —que no es cosa nuestra—. Este punto de vista da como resultado que no haya verdadera responsabilidad ni motivación. La confianza en su propio trabajo es una necesidad de todo empleado. Debe tener libertad para emprender acciones que ofrezcan oportunidades de triunfo o de fracaso. Una persona con responsabilidad lo considera como una muestra de confianza de otros en lo que puede hacer. Esta es la causa de que la demasiada supervisión y la demasiada estructura del puesto sean consideradas por el empleado como falta de confianza en él. La motivación de un individuo descansa predominantemente en su sentido de responsabilidad para el trabajo y en el conocimiento de lo que espera de sí mismo, no en lo que otros esperan de él.

Insistiendo, estas necesidades son las que ofrecen el mayor potencial motivador. Son los atributos que excitan la voluntad de hacer el esfuerzo extra. Pueden estar ligadas, y con frecuencia lo están, a un solo acto o a un sólo medio. Por ejemplo, un ascenso puede considerarse como algo digno de lograrse en forma de reconocimiento individual que proporcione progreso y mayor responsabilidad. Ciertamente existen otras necesidades que las personas quieren ver satisfechas. Un trabajo seguro, instalaciones apropiadas, relaciones sociales con sus compañeros y una identidad orgánica que refleje su papel dentro de la empresa, sin ejemplos ilustrativos. Pero, en su mayor parte, la satisfacción de estas necesidades no motiva sino previene la insatisfacción y sus consecuencias. Por ejem-

plo, la mayoría de las compañías proporcionan un trabajo seguro, pero al hacerlo, la compañía sólo se pone a la par con el resto, una especie de condición de neutralidad, que ni es una dañina falta de satisfacción, ni tampoco una elevada motivación. Es importante observar que estas necesidades "a la par", se relacionan más con el ambiente en el cual se ejecuta el trabajo, que con el trabajo en sí y que, además, por lo general están manejadas sobre una base de grupo, no individual; el éxito al cubrir estas necesidades depende en cierto grado de la uniformidad del enfoque que se siga.

Si bien las necesidades del empleado están íntimamente relacionadas con los individuos, debe tomarse en cuenta la influencia del grupo sobre estas necesidades. El considerar al individuo sólo como tal no nos proporciona el cuadro verdadero. Es recomendable la satisfacción de las necesidades del grupo, pero por lo general da como resultado satisfacer en diversos grados las necesidades de los individuos que componen el grupo. Por ejemplo, sabemos que cada individuo no se lanza por sí solo a satisfacer sus necesidades independientemente de los otros del grupo. Más bien busca satisfacerlas trabajando en grupo con otros. Todo miembro contribuye en algo hacia la satisfacción de la meta común. Cada uno depende del otro y todo el grupo está unido por un interés mutuo para lograr el objetivo predeterminado.

Frecuentemente, al reunir los esfuerzos individuales para formar un grupo de trabajo coordinado, el individuo pierde algo de su personalidad y características, y adquiere espíritu colectivo o complejo de "nosotros" como miembro del grupo. Cuando ocurre esta transición, los deseos personales ceden el lugar a los

del grupo, y predominan entonces las metas comunes, las creencias y los estímulos del grupo. Los miembros tienen, por lo general, ciertos principios, cierta manera de hacer las cosas y un modelo o patrón de conducta aceptable. Esta fusión de individuos para formar una unidad de trabajo hace que las labores colectivas se caractericen por la dependencia mutua entre los miembros. Este estado de cosas no es raro y tiende a que predominen las relaciones humanas que surgen del interés mutuo de un grupo que trabaja íntimamente unido, sobre los esfuerzos para lograr satisfacciones individuales.

El movimiento de las relaciones humanas en la industria se inició con la interpretación de los resultados de la Western Electric por Elton Mayo, en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo. De esta manera Mayo fue capaz de explicar tanto el aumento de la productividad cuando las metas y las presiones del grupo eran congruentes con los deseos de la gerencia, como la restricción de la productividad cuando las metas y las presiones de grupo se oponían a los deseos de la gerencia. La explicación de Mayo pone nuestra comprensión de la motivación humana en una nueva dimensión, pero fue demasiado simple. Donde la administración científica se había contentado con suponer que los motivos básicos del hombre eran económicos, Mayo y su escuela de relaciones humanas hicieron la suposición igualmente simple de que la pertenencia de grupo y la afiliación eran las necesidades humanas fundamentales.

Sin embargo, la investigación de Mayo ha quedado como un hito de nuestros esfuerzos para entender la motivación humana en la industria. Hizo evidente

a todos los observadores las características únicas del ser humano en la industria y la necesidad y conveniencia de estudiar las complejidades de la motivación humana en vez de confiar meramente en suposiciones sencillas acerca de la naturaleza del hombre. El impacto de la investigación de Mayo se agració por la pasión con que la defendió. Sus vigorosas opiniones acerca del deseo humano considerado fundamental de afiliarse en grupos, llevó a otros a discutir y a reinterpretar sus hallazgos y a emprender investigaciones más amplias.

Los estudios tradicionales de las Relaciones Humanas en la organización, han sido sujetas a críticas, como por ejemplo:

La teoría X de Douglas McGregor que no se basa en ninguna investigación previa. Es posible que sean válidos sus argumentos para algunas personas y en algunas circunstancias, pero pretender que estas suposiciones sean válidas para las personas en todas las circunstancias es una simplificación evidente.

Herzberg y sus colegas usaron el método de incidentes críticos para recoger historias de los empleados acerca de las situaciones de trabajo que habían sido excepcionalmente satisfactorias o insatisfactorias. Se pedía a los empleados que describieran los sucesos o situaciones que establecían una diferencia importante en sus sentimientos hacia sus trabajos. De este modo, es probable que las respuestas de los empleados constituyeran una rica fuente de información acerca de las cualidades motivantes de los diferentes ambientes de trabajo. Los resultados son importantes por varias razones. Primero, indican con claridad que las situaciones de trabajo en especial satisfactorias y, por tanto, potencialmente moti

vantes difieren en clase de las situaciones en especial insatisfactorias.

Las situaciones satisfactorias se caracterizan por las oportunidades para experimentar logro, reconocimiento, sentido de responsabilidad y progreso en trabajos que son intrínsecamente interesantes a los entrevistados. Por otra parte, las situaciones de insatisfacción suelen incluir supervisión incompetente o fría, malas políticas y administración de la empresa, crítica o censura (reconocimiento negativo) y malas condiciones de trabajo.

Es notable que la buena supervisión o buenas políticas de la empresa raramente mencionan al describir las situaciones especialmente satisfactorias. Así, Herzberg y colaboradores, concluyeron que ciertos factores de trabajo (en particular la supervisión, las políticas de la empresa y las condiciones de trabajo) no pueden utilizarse para motivar a los empleados; solamente puede esperarse a lo más, que impidan sentimientos negativos e insatisfacción. Parece que las circunstancias de trabajo deben incluir oportunidades de logro y reconocimiento y responsabilidad creciente para constituir una situación motivante.

El trabajo de Herzberg resulta importante para la psicología industrial, no solamente para seleccionar personal que presente diferentes preferencias motivacionales, sino también para estructurar los trabajos y los medios de trabajo de modo que proporcionen mayor estimulación motivacional en el medio industrial.

En general, los estudios de las Relaciones Humanas llevados a cabo con los procedimientos tradicionales, han permitido resolver algunos problemas sobre la comunicación, atención, liderazgo y nos permite conocer algunas funciones -

y procesos de grupo; sobre todo en las organizaciones.

Los estudios de las Relaciones Humanas se basan ante todo, en observaciones directas llevadas a cabo en los centros de trabajo, instituciones sociales, clínicas, etc., ésto ha permitido que todos los miembros involucrados en un grupo determinado, se conozcan mejor, intercambien ideas, cooperen y alcancen sus objetivos como miembros y como grupo.

Sin embargo, la principal crítica formulada contra el enfoque de las relaciones humanas se relaciona con su falta de referencia sociológica, es decir, los estudios de este tipo tienden básicamente, a tener cuenta al "individuo en el grupo", en cambio, el eje de la investigación de los científicos contemporáneos del comportamiento sería la organización, pero no concebida en un vacío social. El moderno psicólogo de organización querría utilizar como eje de su investigación la organización formal en su posición mucho más elaborada y sostiene que es necesario comparar la empresa con un organismo y además que la noción de sistemas sociotécnicos constituye un modelo más apropiado para la formulación de conceptos y la teorización acerca del comportamiento de organización.

Otra crítica se origina en el hecho de que, por lo menos en Estados Unidos, la expresión "Relaciones Humanas", se reserva cada vez más a los vínculos que se establecen entre los capataces y los operarios del "taller". Las comprobaciones recientes de la investigación sugieren que los gerentes de jerarquía superior piensan en términos de relaciones humanas cuando se trata de sus subordinados más jóvenes, pero prefieren que sus propios jefes piensen en términos de planeamiento eficaz de los recursos humanos, un concepto que exige que los supe-

riores planifiquen la vida de estos gerentes de modo que se obtenga el rendimiento óptimo de sustalentos y recursos. Incluso, si en el proceso se origina un pequeño grado de ansiedad, entonces las retribuciones personales y de la organización son importantes. La pauta de la organización empresarial es la organización óptima, en la cual se obtiene el mejor uso posible de los recursos y donde las consideraciones acerca de la personalidad son mínimas.

Muzafer Sherif (1936) en su estudio sobre el efecto autocinético, señala evidentemente que la influencia que tiene la decisión de grupo, en comparación con las indicaciones de un individuo deriva de una serie de factores que crea la interacción de grupo. Uno de ellos es la persistencia de las normas del grupo, aún después de que el individuo abandona el contexto del mismo.

A pesar de su considerable fuerza, el método de la decisión de grupo no ha sido empleado mayormente por las organizaciones interesadas en cambiar las actitudes y la conducta del personal inferior, debido a ciertas limitaciones de este método. Si se utiliza en la forma "pura", la reunión oficial del grupo de discusión se somete a las decisiones de sus miembros y lógicamente, pocas organizaciones se arriesgarían a respaldar cualquier decisión de los grupos formados por el personal inferior.

Otra falla de este método es que requiere que el grupo sea lo suficientemente reducido para que sus miembros puedan participar cabalmente. Esto no ofrece problemas cuando se trata de un grupo de trabajo de cuatro a doce personas, pero cuando excede ese número disminuye las posibilidades de que la deci-

sión del grupo represente en realidad a todos los miembros. Los grupos numerosos pueden participar a través de un representante, pero esto sólo funciona bien cuando existe una buena comunicación entre los dirigentes elegidos y los miembros comunes y corrientes.

A pesar de estos resultados, la técnica de la decisión de grupo es un excelente instrumento para producir cambios en las organizaciones y su potencialidad no ha sido explotada a fondo.

La Dinámica de grupos describe el modo de organización de los grupos; se atribuye gran importancia al liderazgo democrático, a la participación de los miembros del grupo en las decisiones y, sobre todo, al valor de las actividades cooperativas en los grupos. Un segundo enfoque subraya las técnicas de la dinámica de grupos, por ejemplo, al representación de roles, el brainstorming, los grupos de discusión y los grupos sin líder; todas estas técnicas se utilizan para inculcar el conocimiento de las relaciones humanas, especialmente a los gerentes. Un tercer criterio indica que la dinámica de grupos se ocupa de la investigación de la naturaleza de los grupos, el modo de desarrollo y su efecto sobre los miembros en particular sobre otros grupos y en las instituciones más importantes.

La técnica de la dinámica de los grupos afirma que el grupo está constituido por dos o más personas que mantienen entre sí una relación psicológica explícita. Un aspecto inherente de este enfoque es el concepto de que los grupos están limitados por la periferia perceptual de sus miembros.

Los críticos de la dinámica de grupos han concentrado la atención en -

tres aspectos: 1) han señalado que el comportamiento humano no está sujeto a leyes semejantes a las que rigen en las ciencias físicas; 2) que no es posible cuantificar los fenómenos sociales, y 3) que la experimentación con grupos es inmoral.

Sin embargo, para que sus creadores y seguidores, la dinámica de grupos representa el progreso de la ciencia en otra área humana, la del grupo. En sí misma, no es intrínsecamente buena ni mala. Para protegerse de acusaciones debido a la ignorancia, la sociedad debe informarse acerca de los principios y la práctica de la dinámica de grupo.

Los grupos "T" han llamado mucho la atención en los últimos tiempos; estos grupos se proponen ayudar a que sus miembros encuentren modos más eficaces de trabajar e interactuar con los otros y, hacen hincapié particularmente en los aspectos afectivos de las relaciones interpersonales. Una de las dificultades que ofrecen estos enfoques es que los individuos reanudan después de sus labores en el mismo medio de la organización que tiende a reamoldarlos. No obstante, si los individuos que ocupan posiciones elevadas en las organizaciones participaran en esta clase de preparación, habría una posibilidad de que cambiara el clima psicológico de la empresa, lo cual sería en beneficio suyo.

Los estudios sobre las Relaciones Humanas o conducta social, llevados a cabo con los métodos experimentales operantes, comienzan a abrirse paso, apoyados por el interés que sus posibles beneficios, en las diversas instituciones de trabajo como también centros de salud, guarderías, centros sociales, etc.

El método más común utilizado para dichas investigaciones se conoce con

el nombre de condicionamiento de operantes libres, que da lugar a un centro - bastante sensible de las variables particulares que intervienen en la conducta, - así mismo, permiten el análisis de los cambios que se producen en dicha conducta con el transcurso del tiempo. Un enfoque experimental de dicha naturaleza - resulta sin lugar a dudas, metodológicamente adecuada para el estudio de las - transacciones sociales o relaciones humanas, que ocurren continuamente en la vi da de los seres humanos, los cuales pueden como ya hemos demostrado, estar - vinculadas a una clase particular de fenómenos ambientales.

Mientras es factible emplear técnicas de entrevistas y de cuestionarios pa ra obtener datos que se refieren a reportes retrospectivos del comportamiento, las actitudes y las disposiciones, el método de operantes libres pueden utilizarse pa ra el análisis de la conducta en el momento mismo en que está teniendo lugar e igualmente sirve para hacer la evaluación de los cambios que ocurren en dicha conducta cuando el individuo se enfrenta a otro dentro de una situación social.

Del mismo modo, mientras que la observación tradicional de campo es - por lo común inexacta y está abierta al prejuicio del observador, el método de las operantes libres permite un control científico de alta precisión, tanto en lo que se refiere a la definición de una respuesta como a la medición de la misma.

No podemos hablar sin embargo, del éxito completo si no hay relación - significativa del método de operantes libres en los centros de trabajo, fuera de - los laboratorios y guarderías.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Introducción a la Psicología Social. Lindgren Clay Henry.

Ed. Trillas, S.A. 1972.

(1) y (3) p. 258.

Dinámica de Grupos. Dorwin Cartwright y Alvin Zander.

Ed. Trillas, S.A. 1972.

(2) cap. 2.

Psicología Social en la Industria. J. A. C. Brown.

Ed. Fondo de Cultura Económica 1973.

(4) cap. 3.

Los grupos humanos. G.C. Homans.

Harcourt Brace. 1950.

(5) p. 287.

Relaciones Humanas en la Administración. Robert Dubin.

Ed. C.E.C.S.A. 1974

(6) pp. 28, 37, 138

(7) p. 127

(14) pp. 226-231

(17) pp. 78-80

Las Relaciones Humanas en la Industria. John Perry.

Ed. Selcon. 1961

(9) cap. 11 y 12

(10) cap. 10

(15) cap. 5

Principios de Administración. George Terry.

Ed. C.E.C.S.A. 1974

(8) cap. 30

Psicología Industrial. Joseph Tiffin y Ernest J. Mc Cormick

Ed. Diana. 1974

(11) pp. 362-369

The Foreman: Master and Victim of Double Talk. Fritz J. Roethlisberger.

Harvard Business Review. 1945

(12) 32: 285 - 294

Human Relations in Industry. B.B. Gardener

Richard D. Irwin, Inc. Chicago. 1945

(13)

Psicología de la Organización. E.H. Shein.

Ed. Prentice Hall International. 1972

(16) cap. 8

Psicología Industrial. Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner.

Ed. Diana. 1974

(18) p. 171

Relaciones Humanas. Karl E. Ettinger.

Ed. Herrero Hnos. 1977

(19) pp. 46 - 57

Relaciones Humanas en la Empresa. Joe Kelly.

Ed. Ateneo. 1975

(20) p. 172

Más allá de la libertad y la dignidad. B. F. Skinner

Ed. Fontanela. 1972

(21) cap. 7

Dinámica de Grupos. Dorwin Cartwright y Alvin Zander.

Ed. Trillas, S.A. 1972

(22) cap. 2

Administración y comportamiento Humano. Hersey y Blanchard.

Ed. Técnicas, S.A.

(23) p. 74

Introducción de la Psicología Social. Henry Clay Lindgren.

Ed. Trillas, S.A. 1972

(24) p. 335

(25) pp. 311 - 312.

Sociología Industrial. Barragán R.

Ed. Troquel. 1969

(26)

Social Psychology. Mc David y Harari.

New York. Harper. 1968

The relationship between choice status and economic status social systems. (Sociometry).

Loomis y Proctor. 1950

(28) 13; 307 - 313

Introducción a la Psicología Social. Lindgren.

Ed. Trillas, S.A. 1972

(29) p. 335

Relaciones Humanas. Karl E. Ettinger.

Ed. Herrero Hnos. 1977

(30) p. 35

31. Research and clinical work with children. BRACKBILL, Y. Washington, D.-C. American Psychological Association, 1962.
32. The cause of infant smiling in four child-rearing environments in Israel. GEWIRTZ, J.L. En B.M. Foss (director). Determinants of infant Behavior. Vol. III. Londres: Methuen, 1965, 205-260.
33. Infants' responses to strangers during the first year. MORGAN, G.A. & RICCIUTI, H.N. En B.M. Foss. Determinants of infant behavior. Presentado en la Reunión Anual de la American Association for Orthopsychistry, 1967.
34. The development of social attachments in infancy. SCHAFFER, H.R. y EMERSON, P. E. Monogr. soc. Res. Child Development. 1964, 29, No. 3
35. Responses of young children to separation from their mothers: II. Observations of the sequences of response of children aged 18 to 24 months during the course of separation. ROBERTSON, J. y BOWLBY, J. Courier, 1952, 2, 131-142.
36. Imitation and grammatical development in children. SLOIN, D. En Endler, N., Boulter, L. y Osser, H. (directores), Contemporary issues in developmental psychology, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1968, 437-443.
37. Personality development in the family. SEARS, R.R. En J.M. Spidman (Dir.), The child: a book of readings. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1958.
38. Relations between nursery school attendance and teachers' ratings of some aspects of children's adjustment in kindergarten. BROWN, A.W. y HUNT, R.C. Child Development. 1961. 32. 585-596.

39. National Association for the Education of Young Children Washington, D.C., 1967, 214-228. HARTUP, W.W. Peers as agents of social reinforcement. En W.W. Hartup y N.L. Smothergill. The child: reviews of research Washington, D.C.
40. Peer interactions in childhood, en P. Mussen (Dir), Manual of child psychology. HARTUP, W.W. Nueva York: Wiley, 1968.
41. Conversing conceptual models for maternal behavior and for child behavior. SCHAEFER, E.S. En J.C. Glidewell (Dir), Parental attitudes and child behavior. Springfield, ILL. : Thomas, 1961.
42. An experimental study of leadership and group life. LIPPITT, R. y WHITE, R.K. En T.M. Newcomb y E.L. Hartley (Dir), Readings in social psychology.
43. Leadership and interpersonal change. YARROW, L.J. y YARROW, M.R. J. J. soc. Issues, 1958, 14, 47-50.
44. Social change and youth in America. KENISTON, K. Daedalus, 1962, Invierno, 145-171.
45. An investigation of behavioral contagion in groups. POLANSKY, N., LIPPITT R. y REDL, F. Human Relat., 1950, 42, 81-158.
46. The adolescent experience. DOUVAN, E y ADELSON, J. Nueva York, Wiley, 1966.
47. The social structure of urban adolescent peer groups. DUNPHY, D.C. Sociometry, 1963. 26, 230-246.
48. The human side of enterprises. DOUBLAS MCGREGOR. McGraw Hill Book Co. Inc. New York 1960.
49. Leadership and Motivation (Boston Mass.) Mc GREGOR. Mit. Press, 1966.
50. The Motivation to Work. HERZBERG FREDERICK, BERNARD MAUSNER y BARBARA SYNDERMAN. New York: John Wiley, 1959) y Work and the nature of man. (New York: World Publishing Co. 1966).

51. Motivation and Personality (New York: Harper and Brothers, 1954. MASLOW ABRAHAM H.
52. The Human Organization. RENSIS LIKERT, New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1967 y New Patterns of Management. (New York-Mc Graw - Hill, 1961).
53. The Principles of Scientific Management. TAYLOR FREDERICK W. New York: Harper and Brothers., 1966.
54. The social Problems of an Industrial Civilization. ELTON MAYO.
55. The psychology of social norms. SHERIF MUZAFER. New York. Harper, 1936.
56. Group decision and social change. LEWIN, K. En Proshansky y Seidenberg, 61. complis. Basic studies in social psychology. N.Y.: Holt, Rinehart Winston 1965.
57. The Leadership Behavior of School Superintendents. ANDREW W. Halpin. - Chicago: Midwest Administration Center, The University of Chiacago, 1959.
58. Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation. D. KATZ. - MACCOBY y NANCY C. MORSE. Detroit, Michigan: The Daresl - Press, Inc. 1950.
59. The Managerial Grid. ROBERT R. BLAKE y JANE S. MOUTON. Houston - Texas: Gulf Publishing, 1964.
60. Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio. BENNIS. W.G. Ed. - Troquel. 1969.
62. Diffusion of responsibility and level of risk taking in Groups. WALLACH, - M.A. KOGAN N. y BEM, D.J. J. Abnorm. soc. Psychol. 1964.
63. Group decision and predicted ethical risk taking. RETTING S.J. Pers. soc. Psycho. 1966.

71. Introducción a la Psicología Social. LINDGREN, Ed. Trillas, S.A. 1972.
72. (64) p.287 (71) cap. 4
(65) p. 288 (72) p. 318
66. Individual ability as a determinant of group superiority. TUCKMAN, J. y -
LORGE, I. Hum. Relat. 1962.
67. The quality of group decisions as influenced by the discussion leader. Mair.
Hum. Relat. 1950.
68. Estructuras Tradicionales, Transformación y Cambio. BENNIS, W.G. Ed. Tro
quel. 1969.
69. Social learning and personality development. N.Y. BANDURA, A. WALTERS,
R.H. Rinehart & Winston, 1963.
70. Effects of participatory Vs. Supervisory leadership on group judgment. J. of
norm soc., Psychol., 1949.
- Relaciones Humanas en la Empresa, JOE KELLY, Ed. Ateneo, 1975.
(73) pp. 140-142
(74) p. 147
(75) p. 147
76. Games People Play. ERIC BERNE. New York. Grove Press 1964.
77. Gestal Therapy Verbatim. FREDERICK PERLS. Lafayette Calif.
78. The Viennese origins of the encounter movement, paving the way for Exis--
tentialism group psychotherapy and psychodrama, group. Psychotherapy
vol. XXII No. 1-2, 1969.
79. Yo estoy bien, tú estas bien. Guía práctica de análisis conciliatorio. Ed. -
Grijalbo. 1976. de Dr. THOMAS A. HARRIS.
80. Gestalt Therapy Verbatim. FREDERICK PERLS. Lafayette Calif. Real People -
Press, 1969.

Nacidos para triunfar. Análisis con experimentos gestalt. JAMES LONGE -
WARD.

(81) pp. 27, 29, 30, 31

(82) pp. 35-36

Social learning and personality development. N.Y. Bandura A. y Walters. R.H.
N.Y. Rinehart & Winston, 1963.

(83)

Social Psychology: problems and trends in interdisciplinary relationships, Sherif M.
N.Y. Mc Graw Hill. 1963.

(84)

Model's characteristics as determinants of social learning. Grusec, Joany Michael,
W. Psychol. 1966

(85)

Ciencia y Conducta Human. B.F. Skinner.

Ed. Fontanela. 1971.

(86) p. 283

(87) p. 284

(88) p. 285

(89) pp. 286-287

(90) p. 288

(91) p. 290

(92) p. 290

(94) pp. 289-291

(95) pp. 307-308

(96) pp. 305-306

(97) p. 309

Verbal Behavior. B.F. Skinner.

(93) p. 139

Control de Conducta Humana. R. Ulrich.

Ed. Trillas, S.A. 1973

(98) p. 181 Artículo de Donald J. Cohen. 1962

(99) pp. 182-189

Control y Conducta Humana. R. Ulrich.

Ed. Trillas, S.A. 1971

(100) p. 237 Artículo de Florence R. Harris, Montrose

(101) pp. 237-238 Artículo de M. Wolf, Donal M. Baer, 1964

(102) pp. 238-240 Artículo de M. Wolf, Donal M. Baer. 1964

(103) pp. 242-244 Artículo de M. Wolf, Donal M. Baer. 1964