UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"EL CONCEPTO DE RELACIONES HUMANAS
MODALIDADES Y APLICACION
EN LA EMPRESA"

T E S I S

Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a

NORMA C. ENRIQUEZ CALDERA

México, D. F. 1980

Al Omnipotente Creador.

A mis padres, con adoración,
amor y agradecimiento.

A ti Juan Pablo
a quien siempre he
amado.

Para ellos, fraternalmente
siempre tan queridos:
COLUMBA, CARLOS y ROGERIO

A la Dra. GRACIELA SANCHEZ BEDOLLA
por su invaluable asesoría
para la realización de este trabajo

Con agradecimiento y afecto al
Maestro Ernesto Gutiérrez Rojas,
Licenciado Samuel Romero Betancourt
y Licenciado Fernando García, por su
ayuda y apoyo en mi formación profesional.

A los señores
Maestro Angel Viscaíno Pérez,
Doctor Vicente Rivera Melo Vázquez,
Licenciado Felipe Castellón González
y Licenciado Mario De Los Santos
Quintanilla.

I N D I C E:

I N T R O D U C C I O N

En el mundo de la Psicología, hoy se manejan, para su adecuación DOS fenómenos diferentes -aunque no distintos- empleando UNA sola y misma frase: "r e l a c i o n e s h u m a n a s".

Así, se tiene al "hecho o realidad social de las relaciones humanas" como la interrelación de dos o más seres humanos en cualesquiera situación y actividad, transitoria o permanente, intencionada o fortuita, y

"el estudio de las relaciones humanas" como punto de vista psicológico introducido en la organización científica del trabajo, consistente en crear un clima favorable a la marcha de las empresas — utilizando los métodos de la Psicología para asegurar una integración real y una colaboración fructífera de todo el personal.

Las primeras, se originan y establecen en el hombre en forma puramente BINARIA con su madre o con quien la sustituya. Esta relación madre-hijo, es, pues, el arquetipo de las relaciones humanas y de ella derivan todas las demás.

Luego vendrán las relaciones con el grupo FAMILIAR, o sea, con los parientes que vivan bajo el mismo techo, abuelos, padres, tíos, hermanos, etc.

Hacia el tercer año de su vida, el hombre está ya en condiciones de relacionarse con los otros grupos de semejantes: el grupo VECINAL o personas que sin parentesco viven en la misma casa, el grupo ESCOLAR que convive con él en el jardín de niños, el grupo CONGENIAL formado por sus amistades iniciales y solamente más tarde, empezará a poder vincularse con el amorfo grupo SOCIAL, es decir, con las personas de su barrio, de su ciudad, de su región o de la Tierra, en general.

La capacidad humana de establecer relaciones interpersonales cordiales y estables, llámase SOCIABILIDAD y es uno de los exponentes más importantes para definir la personalidad humana con "baenas" o "malas" relaciones humanas.

Las otras "relaciones humanas", las segundas, son una teoría científica de la organización del trabajo aplicando el conocimiento de la psicología humana, mediante la cual se tiende a dar al individuo las satisfacciones económicas y personales que se requieren para que el trabajo que realiza tenga para él verdadero significado.

Recientemente, la importancia dada a los factores humanos en la organización de empresas, en las esferas industrial y comercial, agrícola y administrativa, religiosa, militar y social es tal, que la Psicología ha pasado a ocupar un puesto clave dentro de estos sectores, después de los iniciales estudios de TAYLOR, FAYOL, MAYO,

McGREGOR, ODIORNE, MASLOW, HERZBERG, McCLELLAND y otros investigadores estudiosos de la conducta humana.

Es pues, precisamente, bajo éste último módulo de orientación que se desarrollará la presente tesis y su ordenamiento será el siguiente:

En el Capítulo I, una visión general de la Psicología ocupándose de estudiar al hombre en el contexto de su trabajo, con la incursión en el campo de la Administración, pero con énfasis en el enfoque del elemento humano en las organizaciones.

En el Capítulo II, la exposición suscinta y sintética de las diversas definiciones de relaciones humanas de varios autores.

En el Capítulo III se reseñan brevemente, las actividades del psicólogo industrial en el campo del estudio de las relaciones humanas y su aplicación práctica en forma de cursos de capacitación.

En el Capítulo IV está el análisis del contenido de algunos cursos de relaciones humanas en las empresas de nuestro medio.

Se termina la tesis con las CONCLUSIONES y su bibliografía.

CAPITULO No. I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE LAS RELACIONES HUMANAS

1.1 Teoría clásica:
Taylorismo y sus discípulos, Fayol.

1.2 Nacimiento formal:
Elton Mayo y sus seguidores.

1.3 Evolución:
McGregor, Maslow, Herzberg, McClelland y otros investigadores.

1.4 Principios humanistas del Desarrollo Organizacional.

CAPITULO No. I

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE LAS
RELACIONES HUMANAS

1.1 Teoría clásica:
Taylorismo y sus discípulos, Fayol.

He aquí la historia en cuatro palabras:

En su obra "La República" PLATON (428-347 a. de J.C.) -siglos antes que el norteamericano F.W. Taylor,-dice: "Las cosas resultan mejor y se llevan a cabo con más facilidad cuando cada uno hace aquello para lo que es apto y cuando ninguna preocupación le asedia".

SENECA (..4?-65 d. de J.C.) continúa mirando hacia el mismo blanco a donde dirigimos la puntería de la preocupación del hombre por su trabajo, en el ajuste del Ser y el Quehacer.

PARACELSO en 1567 de nuestra Era publica "Enfermedad del minero y otros padecimientos de los mineros", curiosa monografía que se ve precedida por el antiguo libro de RAMAZZINI (1633-1714) "Enfermedades de los Artesanos".

Siguen JUAN HUARTE de San Juan (1530-1591) médico español autor de "Exámen de ingenios para las ciencias"; y en los siglos XVIII y XIX, respectivamente, COULOMB y MAREY con sus célebres estudios sobre trabajo, movimiento y fatiga.

Pero nuestro punto de partida formal es el año de 1856, cuando nació en Fermantown, Pensilvania, EUA, el que después fué conocido por sus colegas como el "Veloz Taylor". (1856-1915)

FREDERICK WINSLOW TAYLOR que cuando era estudiante, jugó beisból y analizó la técnica del juego con la curiosidad y empedernimiento típico de todas sus actividades posteriores, mejoró notablemente el método para lanzar la pelota.

Su obra principal la escribió en 1903, "Administración de los - Talleres", después, en 1911 "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA" en que publicó sus ideas que giran alrededor de la obtención de más rendimientos mediante la aplicación de mejor método para ejecutar - el trabajo, además procuró fijar cual era ese método con auxilio del raciocinio o pensamiento científico, que consiste en la observación de los fenómenos, experimentación y comprobación.

Fueron tres los preceptos básicos con los que Taylor entró en acción experimentándolos en la "Bethlehem Steel Company" donde se inició trabajando como simple obrero y a la postre ya era ingeniero jefe de la fundición de hierro Midvale;

1. Elegir para una tarea determinada la gente más adecuada.
2. Aleccionarla sobre los métodos más racionales y el mayor ahorro de movimientos en el trabajo, y
3. Dar a los más hábiles, en forma de salarios más altos, un estímulo adicional para el trabajo.

Estas normas se convirtieron en los tres célebres axiomas del taylorismo para lograr la "organización científica del trabajo" a saber:

"1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
2 Instruírlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
3 Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores." (J.A.C.BROWN "La psico-

logía social en la industria".-Breviarios del Fondo de Cultura Económica. México. Cuarta reimpresión (1973) pág 13.

El cuáquero americano F.W. TAYLOR siguió progresando en su trabajo e investigaciones y le fue necesario contratar a una persona - que hiciera estudios sobre lo que un hombre podría trabajar sin su - frir gran fatiga, de esta forma entró en contacto con FRANK B. GIL - BRETH (1909-1911) que conocía bastate de tiempo y movimiento y quien acuñó el término "Therblig" que algunos traducen como "Kilográmetro" para designar las que él consideraba unidades irreductibles de tiempo-movimiento en cualquier tarea laboral, pero en realidad dicho término, construído para tal efecto, es un anagrama formado con las letras del apellido del profesor GILBRETH.

Este investigador de la primera época, GILBRETH indujo a TAYLOR a fabricar herramientas especiales para ahorrar trabajo, y su intervención en la obra de Taylor se resume a los siguientes puntos:

a) Eliminó movimientos innecesarios, diseñó e introdujo el uso de herramientas que simplifican el trabajo.

b) Diseñó aparatos simples que mejoraron el trabajo, y

c) Enseñó a ejecutar movimientos simultáneamente con ambas manos.

Existen además doce ideas fundamentales que Taylor desarrolló como una culminación a su obra:

1.-Estudios de tiempos y movimientos.

2.-Un cuerpo de capatacea funcionales y la superioridad del sistema, sobre el antiguo capataz único.

3.-La estandarización de las herramientas a implementos utilizados en la fabricación, y de los movimientos de los obreros en cada clase de trabajo.

4.-Conveniencia de establecer el departamento de planificación o preparación del trabajo.

5.-El principio de excepción en la administración. Es decir, que el administrador sólo intervendrá de nuevo excepcionalmente después de haber dado una orden.

6.-El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares que permitan el ahorro de tiempo.

7.-Expedir cédulas de instrucciones a los obreros.

8.-Tareas a ejecutar con prima al cumplirlas.

9.-La tarea diferencial, que consiste en asignar un sueldo sobre una base y aumentar gradualmente según el excedente del trabajo.

10.-Usar sistemas de identificación para clasificar productos y herramientas, de ser posible, con sistemas nemotécnicos.

11.-Diseño e implantación de sistemas de contabilidad de costos. Y

12.-Conveniencia de implantar un sistema que asegurara recompensa al trabajador en caso de despido o de marcha.

Ulteriormente TAYLOR se retira del trabajo activo y se dedica de 1911 a 1915, año en que fallece, a dar conferencias y a la difusión de sus ideas por todo el mundo.

Contemporáneo de Taylor, HENRY FAYOL (1841-1925) nació en Constantinopla, Francia. Obtuvo el título de ingeniero civil y de minas en 1860 en la Escuela de Saint-Etienne. Entre sus obras más importantes destacan: "Administración Industrial y General" en la cual enuncia la mayor parte de sus principios generales, "El Papel de la Administración Positiva en la Industria" y en 1923 publica un artículo "La Doctrina Administrativa aplicada al Estado".

Impresas todas sus obras por la Sociedad de la Industria Minera (Comentry-Fourdsambault) que dirigió desde 1888 hasta 1918, sus notas tardan en salir al público, algunas de ellas, hasta diez años -

después de escritas.

FAYOL en 1916 ya se preocupa por los problemas de eficiencia a nivel de toda la organización de la empresa industrial; formula - en su obra principios como guías para establecer una organización racional y ejercer una dirección eficiente. Sin embargo, FAYOL advierte que utiliza la palabra "principios", quitándole toda idea - de rigidez, puesto que deben aplicarse tomando en cuenta las condiciones, las circunstancias y los hombres, que son diversos y - cambiantes al igual que otros elementos variables.

Después de subrayar la flexibilidad y susceptibilidad de los - principios de FAYOL, destacan como los que aplicó con más frecuencia, los catorce siguientes: división del trabajo; autoridad; unidad de mando; unidad de dirección; subordinación del interés particular al interés general; remuneración; centralización; jerarquía; orden; equidad; estabilidad del personal; iniciativa y la unión del personal.

Y es en novimebre de 1923, cuando muere FAYOL, en la ciudad de Paris, recordando seguramente las últimas palabras del Capítulo I segunda parte, de su libro Administración Industrial y General: "Sin principios, se está en la obscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida, se permanece muy perplejo, incluso con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse: no puede servir sino a aquellos que conocen el camino del puerto" (p.184 Edit. Herrero Hermanos, Sucs.,S.A.-MEXICO. Décima novena edición en español, septiembre de 1974.

Después, los psicólogos especializados fueron tras otros problemas como el de la fatiga, las condiciones exteriores de trabajo y - las pruebas de selección para la orientación profesional. Descollan-

te entre ellos fue el discípulo de WUNDT, Hugo MÜSTENBERG, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, quien en 1913 publicó su "Psychology and Industrial Efficiency".

Pero a pesar de que muchos de estos trabajos precursores tuvieron realmente éxito se estima hoy casi en general que sus autores tenían una actitud demasiado mecanicista ante sus problemas, concedían demasiada importancia al factor beneficio y se atrajeron con ello la hostilidad de muchos obreros, como con razón escribe J.C.FLÜGEL en su obra "A Hundred Years of Psychology" (citado por J.A.C. BROWN en el Breviario 137 del FCE).

El hombre fue considerado como máquina calculable consistente en un haz de cualidades inmodificables impulsado al trabajo sólo por la codicia y el temor, y el obrero fue percibido como una unidad aislada. Cuando el rendimiento en el trabajo no era suficiente, el cambio de obreros demasiado frecuente, la moral del trabajo mala, entonces se admitía que esto estaba condicionado por los siguientes factores:

1. Movimientos superfluos que derrochan tiempo y energía en el trabajo.

2. Fatiga, un estado físico-químico corporal, originado por fermentos internos.

3. Defectos mensurables del ambiente, como iluminación insuficiente, temperatura inadecuada, demasiada humedad de la atmósfera, etc.

"Taylor sostuvo que la administración científica aumentaría la satisfacción del trabajador y reduciría los costos de producción por unidad. Advertía, sin embargo, que una premisa importante de la administración científica fue que todos los empleados eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción, para ser estudiados y manipulados como cualquier otra pieza de la maquinaria de producción...." ("Psicología Industrial".-MARVIN D. DUNNETTE y WAYNE K. KIRCHNER.-Edit. Trillas. MEXICO.-1972. primera edición.-Pág. 147).

Los primitivos estudios de tiempo y movimiento del "taylorismo", han sido justamente criticados,por la falta de penetración psicológica en los problemas de la mano de obra,que denotan sus numerosos seguidores e imitadores. "Su principal preocupación eran las necesidades de la organización y no las necesidades del individuo" (LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO.-Kennet H. Blanchard y Paul Hersey.-Editora Técnica, S.A.-MEXICO. 1977. Quinta edición en español).

Gradualmente, los investigadores posteriores aprendieron que el incentivo monetario no es el ÚNICO motivo para trabajar, aunque sea ciertamente una de las principales razones, como lo afirma una de las creencias tayloristas más firmemente sustentadas por sus ayudantes y colaboradores. Igualmente se reconoció que las actitudes, motivaciones y personalidad del trabajador podían ser condiciones tan importantes como la forma en que se organiza el trabajo ó las particulares condiciones de iluminación y ventilación.

Desde ese momento el estudio de la conducta laboral ha variado en forma bastante abrupta, orientándose hacia los que podrían denominarse aspectos "humanos" del trabajo y en él había un conato, un germen de todo el movimiento que se desarrollaría años más tarde, el cual, centrando su interés en las llamadas "relaciones humanas", iba a tener un signo marcadamente antitaylorista.

1.2 Nacimiento formal:

Elton Mayo y sus seguidores.

Se ha criticado demasiado severamente a Taylor. Se le acusó de desconocer o de prescindir del factor humano en su sistema. Estas críticas han llegado hasta nuestros días, y algunas, son implacablemente duras.

Es cierto que su obra, como la de todos los pioneros, está plagada de defectos y errores, pero Taylor tiene la talla de los grandes innovadores, y nadie le puede usurpar el mérito de haber sido el primero en trasladar los problemas de la organización laboral, desde el plano caótico en que se desenvolvían, hasta un punto racional y científico.

Sus ideas y sus métodos fueron llevados a la práctica y perfeccionados por sus numerosos ayudantes, cientificos e ingenieros, colaboradores y tantos otros continuadores que han realizado asimismo interesantes aportaciones.

La psicología y la fisiología iban en seguida a ensanchar el panorama de la organización científica del trabajo, estudiando no solamente los aspectos intrínsecamente laborales, sino también las circunstancias, el medio físico y social en que tiene lugar el trabajo. Se estudian progresivamente la influencia de las condiciones atmosféricas, de la luz, los ruidos y las trepidaciones, las posiciones del trabajador, etc.

Los métodos utilizados son de dos tipos:

Directos, midiendo mediante tests los cambios provocados en el organismo por modificaciones de estos factores sobre el individuo, e

Indirectos, midiendo las variaciones producidas en el rendimien-

to, el porcentaje de accidentes, el ausentismo, etc., en un - grupo de individuos después de una modificación de sus condiciones de trabajo.

"En la década de 1920 y a principios de la siguiente, la - corriente iniciada por Taylor iba a ser reemplazada en el primer plano por el movimiento de las RELACIONES HUMANAS. Éste fue iniciado por Elton Mayo y sus compañeros. Estos teóricos sostenían que, además de encontrar los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción, era benéfico para la administración ocuparse de los problemas humanos". ("La administración y el comportamiento humano".-KENNETH H. BLANCHARD y PAUL HERSEY.-Editora - Técnica, S.A.-5a. edición.-MEXICO. 1977.-Pág. 85).

Así, en esta convicción y superando el institucionalismo tayloriano, fueron llevados a cabo en 1924-1927, por el psicólogo - australiano DR. GEORGE ELTON MAYO, y colaboradores en los talleres HAWTHORNE de la General Electric Company de Chicago EUA, las investigaciones y experimentos que se han hecho célebres: ..... V..los estudios ya clásicos realizados por Mayo, Roethlisberger y Dickson en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, Illinois.-[6] En la obra de F. J. Roethlisberger y W. J. Dickson, MANAGEMENT AND THE WORKER (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939), aparece la descripción original de es - tas investigaciones, Consúltese también G.C. Homans, THE HUMAN - GROUP (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950), capítulos 3-6, si se quiere contar con un buen análisis de los resultados en función de una teoría de la dinámica de grupos." citado por EDGARD H. SCHEIN, en "PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION", Edit. Prentice-Hall, Inc.,

Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A. 1972.-Pág. 42.

Resumiendo brevemente los estudios de Hawthorne, he aquí su descripción en forma sumaria:

Las factorías de la Western Electric contaban con 29,000 trabajadores en el tiempo en que se llevaron a cabo los experimentos. Éstos se realizaron, entre los años 1927 y 1939, por un equipo del Departamento de Investigaciones Industriales de la Universidad de Harvard, dirigido por Elton MAYO, con el que colaboraron diversos miembros técnicos y directivos de la Western Electric.

En Hawthorne se llevaban a cabo por aquella época estudios experimentales sobre la influencia de la iluminación en el rendimiento de los trabajadores. Para estos experimentos se habían aislado dos grupos de obreros de características similares y que realizaban el mismo trabajo. Uno de los grupos recibía una cantidad de luz normal, mientras que el otro era sometido a variaciones experimentales. Si bien se pudo comprobar que la influencia de la mejor o peor iluminación era evidente, no fue posible, en cambio, encontrar ninguna función matemática que relacionase la curva de la producción con la de la iluminación. Incluso cuando se descendía a pequeños detalles experimentales se registraban resultados desconcertantes. Por ejemplo, era suficiente que los operarios creyesen que había aumentado la luz para que acusasen su influencia; o bien un operario, empeñado en demostrar sus altas posibilidades de rendimiento, resistía descensos de la iluminación muy intensos sin advertirlos. Como consecuencia de estas observaciones, el equipo de investigadores se percató de la complejidad de los factores que intervenían en la productividad y decidió organizar una investigación,

cuidadosamente planeada para que pudiera tener todas las garantías de un verdadero experimento científico.

Se comenzó por aislar en un taller especial (el **test room**) previo consentimiento, a cinco operarias. Éstas estaban ya perfectamente entrenadas en sus tareas, que consistían en montar "relais"-telefónicos. Se les explicó el objetivo perseguido -ESTUDIO DE CIERTAS CONDICIONES DE TRABAJO SOBRE EL RENDIMIENTO Y LA FATIGA- "En los últimos años de la década de 1920, un grupo de muchachas, cuyo cometido consistía en el montaje de piezas de teléfono, pasaron a ser los ""cobayos"" de una serie de estudios cuyo fin era el de determinar el efecto de las condiciones laborales sobre su rendimiento." (EDGARD H. SCHEIN, en "Psicología de la Organización", Edit. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A. 1972.-Pág. 43.) y se introdujo en cada puesto de trabajo un mecanismo automático que permitía conocer con toda precisión el número de "relais" montados por cada operaria.

El experimento del **test room** comprendió 13 períodos o fases cuya duración osciló entre 2 y 31 semanas. En cada uno de estos períodos se realizaron modificaciones experimentales, tales como introducción de pausas en el trabajo de diversa duración y frecuencia, aumentos y disminuciones en las jornadas de trabajo y en la cantidad y forma de las retribuciones, desayunos ofrecidos por la empresa, etc. A lo largo de tres años, los investigadores habían acumulado gran cantidad de datos que pusieron de manifiesto una serie de factores hasta entonces no sospechados.

En cierta manera, los objetivos que se pretendían alcanzar con esta experiencia no fueron cubiertos, pero constituyen un divertido ejemplo de cómo pueden surgir descubrimientos importantes a partir de

notorios errores. Sin embargo, se citan muy frecuentemente los estudios de Hawthorne porque son la primera historia sobre las consecuencias de olvidar -y luego recordar- que los trabajadores también son seres humanos.

De hecho, la finalidad de MAYO y socios estribaba en reproducir en el testroom las condiciones exactas del taller general y poder estudiar así con más claridad y precisión la influencia ejercida por diversas variables, sobre la productividad. El objetivo era descubrir cómo podían modificarse las tasas de producción, mediante la variación de factores tales como la iluminación, los períodos de descanso, la extensión del día de trabajo, las tasas salariales, la provisión de almuerzos calientes por parte de la compañía, etcétera.

Se adoptaron precauciones para mejorar y empeorar la calidad de esas condiciones, en diversas etapas de los experimentos. Hasta aquí, se trataba lisa y llanamente de un estudio de algunas condiciones de trabajo, similar a los ya realizados en otras industrias y en otras partes del mundo. Y resultó lo siguiente:

1. En un grupo de obreras eran producidos por cada una de ellas, en condiciones normales, en una semana de 48 horas, incluídos sábados y sin descansos, 2,400 "relais".

2. Se introdujo el trabajo a destajo: el rendimiento del trabajo aumentó.

3. Por la mañana y por la tarde fueron intercalados descansos de 5 minutos cada vez. El rendimiento del trabajo aumentó.

4. Prolongación de los descansos hasta 10 minutos cada uno: aumento irregular del rendimiento.

5. Introducción de seis descansos de 5 minutos; el rendimiento del trabajo bajó al mínimo; las mujeres decían que eran perturba-

das en el trabajo por estas frecuentes pausas.

6. Vuelta a dos descansos de 10 minutos; el primero, con comida caliente a cargo de la empresa: el rendimiento del trabajo aumentó.

7. Fin del trabajo a las 16h30 en lugar de a las 17h: a pesar de ello aumentó el rendimiento del trabajo.

8. Fin del trabajo a las 16h: el rendimiento del trabajo permaneció igualmente alto.

9. Por último, todas las modificaciones fueron abolidas, todo quedó de nuevo como al comienzo del experimento: semana de 48 horas, no más descansos, no más destajo, no más comida gratis. Así continuó sin modificación durante 12 semanas. El rendimiento del trabajo fue más elevado que nunca, media de 3,000 "relais" por semana. Al mismo tiempo disminuyeron las faltas al trabajo en un 80% y en las exploraciones médicas regularmente efectuadas —el experimento duró 5 años— no se apreciaron signos de aumento de la fatiga.

Con seca concisión se dice al final del informe detallado sobre éste y otros experimentos de MAYO y sus colaboradores:

No podemos deducir ninguna conclusión de estas investigaciones.

Intentos semejantes, con condiciones de trabajo modificadas sistemáticamente, fueron repetidos posteriormente en otras empresas y en otros países y en todas partes hubo "resultados" semejantes. Tampoco en las empresas con instalaciones sociales modelo las condiciones exteriores de trabajo modificadas metódicamente, dieron por resultado una elevación de la producción y de los rendimientos, pero donde se lograron se presentaron también en los departamentos en los que nada se había modificado.

A consecuencia de estos resultados negativos de la experimenta —

ción e investigación metódicas, quedó el camino libre para las observaciones y reflexiones realmente psicológicas, para la verdadera Psicología Industrial como a continuación queda expuesto y presentado:

El resultado incongruente y sorprendente obtenido por MAYO de sus estudios, fue que la productividad continuaba aumentando, independientemente de que las condiciones de trabajo mejoraran o empeoraran. Era un golpe rudo, y fue un mérito real de los investigadores de Hawthorne no suprimir silenciosamente los resultados para dedicarse a temas más fructíferos. Por el contrario, comenzaron a reanalizar e investigar las razones de esas incongruencias:

Para asegurar la plena cooperación de todos sus sujetos experimentales (cooperación que debía ser voluntaria, según una decisión de la empresa), los investigadores (inadvertidamente) habían hecho de la participación en los experimentos algo muy atractivo. Los trabajadores participantes habían sido liberados de la estrecha supervisión cotidiana en sus sectores habituales de labor, trabajaban en un pequeño grupo de operarios que ellos mismos elegían; se les asignaba un lugar de trabajo más placentero y confortable; podían hablar más libremente mientras trabajaban; se les daban explicaciones sobre el propósito de su trabajo y se les consultaba sobre lo que habían hecho.

En resumen, no sólo estaban recibiendo una atención extraordinaria de parte de personajes importantes de la planta, sino que podían desarrollar un espíritu de cuerpo "spirit de corps" que hasta ese momento, aparentemente, no caracterizaba a la fuerza laboral de Hawthorne. Llegaron a sentir que habían sido elegidos por la empresa por sus especiales cualidades personales, y en retribución trabajaban a capacidad plena,

aún bajo condiciones desfavorables. La conclusión de los investigadores de HaWthorne fue de que la actitud y el estado de ánimo determinaban, más efectivamente que las familiares condiciones de trabajo que - habían intentado estudiar, el incremento en la producción.

Estos hallazgos llevaron a los investigadores de Hawthorne a una nueva serie de estudios, ahora directamente centrados en los aspectos humanos del trabajo.

Se realizaron entregistas intensivas a más de 21,000 trabajadores, en las que se notó que el hecho de dar al empleado una oportunidad para expresar sus opiniones sobre el trabajo tendía a mejorar su actitud hacia él.

Se realizaron observaciones sistemáticas que permitieron descubrir, entre otras cosas, que la aparentemente desorganizada fuerza laboral estaba compuesta por muchos agrupamientos informales que ejercían considerables presiones sobre el desempeño laboral individual. Poco a poco - surgió la impresión de que los trabajadores de HaWthorne formaban parte de una especie de sociedad semisecreta, con sus propias tradiciones y costumbres no explicitadas pero poderosas, desconocida por la empresa, y que a veces discrepaba totalmente con los objetivos enunciados por ella.

Estos hallazgos, junto con los de los primeros "... estudios Hawthorne fueron decisivos para poner en marcha una nueva definción de la psicología industrial que tuvo que ser considerada desde entonces como una psicosociología industrial. Aunque los estudios Hawthorne mostraron claramente la existencia de las organizaciones sociales informales y sus efectos sobre el rendimiento en la tarea, no se dedujo a partir de ellos que tales organizaciones informales cumplían una serie de funciones impor —

tantes para los trabajadores". (EDGARD H. SHEIN, "Psicología de la Organización", Edit. Prentice-Hall, Inc.,Englewood Cliffs, New Jersey, USA. 1972.-Pp. 45-46).

Los investigadores de Hawthorne, con el experimento del **test room**, sin proponérselo, habían creado un grupo social con vida propia que fue adquiriendo cada vez mayor consistencia. El grupo no solamente estaba interesado en la producción, para poder obtener así una prima colectiva, sino que había cambiado de actitud respecto al trabajo, dándose el curioso hecho de que, a pesar de eliminarse algunas de las sucesivas mejoras que se habían concedido al grupo, los rendimientos no bajaban.

El grupo se sentía solidarizado con los resultados del experimento en sus diferentes fases y basaba sus relaciones sobre un plano de mutua confianza y simpatía, tanto entre cada una de sus componentes como en relación a la jefe del grupo y a los restantes observadores y controladores del experimento.

La primera conclusión que se derivó de esta experiencia fue la de que las mejoras en el rendimiento se debían principalmente a factores psicológicos, y que la solidaridad entre el mando y el grupo jugaba un papel muy importante. Esta conclusión indujo a la Western Electric a plantearse el problema de analizar más a fondo el problema de los mandos y, asimismo, el de averiguar cuál era la opinión de los operarios en lo referente a las condiciones óptimas del trabajo.

Para responder a estos interrogantes se inició una segunda fase de las investigaciones que consistió en una campaña de encuestas y entrevistas para conocer la opinión de los trabajadores, campaña de una amplitud desconocida en la historia de la psicología industrial, pues-

to que se llegaron a realizar un total de más de 21,000 explora - ciones como ya se ha dicho.

El éxito obtenido con ella fue enorme, y gran número de trabajadores solicitaron espontáneamente ser entrevistados. Tanto el contenido de las encuestas como el de las entrevistas tenía por objeto, en un principio, la averiguación de las opiniones sobre el valor e importancia de los mandos y sobre el ambiente laboral, pero luego se amplió, abarcando a la vez cuestiones mucho más generales. Uno de los primeros datos obtenidos era muy importante: las relaciones entre el personal y sus mandos eran el factor que más influía sobre la moral y la eficiencia del trabajador. Mediante la gran cantidad de datos obtenidos a lo largo de esta campaña se puso asimismo de manifiesto la impor - tancia que sobre el rendimiento ejercía el concepto de grupo.

El interés de los datos hallados impulsó a los investigadores a pasar a una nueva etapa, que fue la última fase de las experiencias Hawthorne. Durante esta última etapa se pudo comprobar que existían limitaciones voluntarias del rendimiento de los operarios a conse - cuencia de las inhibiciones que sobre ellos ejercían ciertos reglamentos de los talleres.

Se puso asimismo patente el problema de la información: las instrucciones recibidas no siempre eran bien explicadas y, por consiguiente, no siempre bien comprendidas; se producían cambios y modificaciones en la forma de realizar los trabajos y en los puestos sin previa explicación; muchos operarios tampoco habían llegado a comprender las ventajas que podían reportarles ciertos sistemas de salarios.

En suma, se puso de manifiesto la reacción psicológica desfavorable que surge siempre que se imponen nuevas normas sin previa consul-

ta de las personas afectadas por ellas y, sobre todo, cuando existe una falta de información clara y precisa. Son estos factores los que explican el fracaso de numerosos intentos de racionalización del trabajo, posiblemente lógicos, pero impuestos al trabajador sin que se haya intentado previamente obtener su comprensión y adhesión.

La conclusión que se dedujo de todas estas observaciones fue la de que es preciso aumentar la comprensión e información recíproca entre los diferentes estamentos de cualquier clase o grupo laboral. La experiencia Hawthorne fue asimismo trascendental porque no sólo hizo más tangible la naturaleza y la importancia de los problemas que plantean las relaciones humanas en el ámbito laboral, sino que, además, abrió nuevas vías a su estudio científico.

Relaciones Humanas es un término muy utilizado en nuestros días, pero, desgraciadamente, no siempre bien comprendido e interpretado, puesto que para algunos designa solamente una técnica más para aumentar el rendimiento utilizando el halago y el guante blanco; en otras palabras, una forma de explotar con elegancia al subordinado.

Nada hay, sin embargo, más distante de lo que en realidad son los estudios de las Relaciones Humanas, pues éstos son incompatibles con la idea de equiparar al que rinde y al rendimiento con una máquina y una mercancía.

Una empresa que verdaderamente tienda a fomentar en ella la interrelación humana mediante la aplicación de los estudios de Relaciones Humanas debe considerar que, además de unos objetivos económicos, tiene también unos objetivos sociales que atender; que la relación entre cada uno de sus miembros y la empresa no deriva solamente de un contrato económico, sino que es además una forma de integración humana; que el conjunto de individuos que constituyen la

empresa forman un grupo humano con necesidades comunes -económicas y no solamente económicas-, y que depende de una integración satisfactoria el que la empresa alcance el éxito en la consecución de sus objetivos económicos y, a la vez, cumpla con sus responsabilidades sociales.

La psicología y la fisiología, estudiando los problemas de la fatiga y el aburrimiento en el trabajo, han demostrado que no están directamente relacionados con la repetición en sí misma, sino con la falta de significado que aquel trabajo tiene para el individuo.

Como se ha visto en innumerables experiencias, la mejoría de las condiciones físicas del trabajo y la adaptación de las máquinas al hombre como medios de hacer sus condiciones de trabajo más satisfactorias psico-fisiológicamente son, desde luego, favorables, pero insuficientes, y los problemas derivados de la monotonía, del trabajo en cadena, de la adaptación a los ritmos y a los ciclos tienen solución solamente cuando se apoyan sobre la base de los estudios de las Relaciones Humanas.

ELTON MAYO y sus discípulos ROETHLISBERGER y DICKSON, llegaron progresivamente, con sus experiencias, a conocer las fuerzas realmente eficaces que condicionan el aumento o descenso de los rendimientos, el elevado cambio de personal, la moral del trabajo, la alegría y la satisfacción en la tarea, la integración y subordinación, el curso sin incidentes del acontecer industrial, etc.

En Europa se hicieron al mismo tiempo las mismas experiencias y se llegó a los mismos resultados. Pero como las Universidades europeas no se hallan como en Estados Unidos al servicio de cuestiones y problemas prácticos, ni son encargadas de su estudio, menos aún si se trata de un nuevo territorio de una ciencia aún no conocida, la investigación fue abandonada a la iniciativa privada. La "Stiftung -

für angewandte Psychologie", en Suiza, la "Industrial Welfare Society" en Inglaterra, y otras organizaciones semejantes en otros países llevaron a cabo una investigación seria, concienzuda, en cuanto estaba en su mano, pero no comparable en cuanto a su magnitud con las investigaciones que las Universidades pueden llevar a cabo en las ciencias reconocidas tradicionalmente.

En cambio, hubo en el Viejo Continente psicólogos industriales prácticos que, independientemente de los resultados de la investigación en América, dispusieron de una psicología industrial que en todo lo esencial coincidía con los resultados de una investigación de muchos años para lo que no se siguió el citado rodeo que pasaba por una idea mecanicista del hombre. En Alemania, en Francia y en los países nórdicos, en un afán peculiar de ser "exactos", se trabajó mucho durante algunos años con porcentajes, curvas, correlaciones, integraciones y otros métodos matemáticos. En Suiza y en Inglaterra renunciaron pronto a ello en favor de un trabajo orientado más biológicamente, en el que también se tuvieron en cuenta y se utilizaron algunos puntos de vista y resultados de la Psicología profunda.

Es una tarea del futuro el crear centros de investigación propiamente dichos en los que se pueda investigar no sólo con fines prácticos inmediatos, sino también desde un punto de vista más elevado **la aplicación de los estudios de Relaciones Humanas en la Empresa.**

1.3 Evolución:
Mc Gregor, Odiorne, Maslow, Herzberg, McClelland y otros investigadores.

Ya se vió que el efecto neto de los estudios de Hawthorne de ELTON MAYO fue la inauguración de lo que luego se llamaría el movimiento o escuela de las Relaciones Humanas. Su tema central consiste en la creencia de que problemas personales bastante remotos y las características personales del trabajador pueden ejercer efectos profundos sobre su "estilo" de trabajo, la calidad y cantidad de su productividad, e incluso sobre su voluntad misma de trabajar o no.

Desdichadamente, en manos de sus defensores más entusiastas y menos críticos, las Relaciones Humanas en la industria se convirtieron en una especie de panacea, y como resultado cayeron en un relativo descrédito.

Después de todo, el propósito primordial de la industria es producir y distribuir la mayor cantidad posible de bienes y servicios a un costo reducido. Si un trabajador mejor informado, más feliz y mejor adaptado es un mejor productor, eso está muy bien. Pero las organizaciones industriales no son, es la brutal realidad de la vida, instituciones de bienestar social ni beneficencia pública, y hay límites para su preocupación por la comodidad psicológica de sus empleados.

Por supuesto, en la situación industrial hay muchas otras características que restringen abruptamente la eficacia de cualquier programa de Relaciones Humanas: los límites en la movilidad ocupacional, la intrínseca monotonía y escasa importancia de muchos tipos de trabajo, la institución de recompensas diferenciales en relación con el status, etc. Estudios posteriores sobre la relación entre estado anímico y productividad, cuidadosamente controlados, han arrojado resul-

tados no coincidentes, atenuando en medida considerable el entusiasmo inicial .

La importancia de de los estudios de Hawthorne reside en que - ellos sentaron las bases para el necesario surgimiento de una concepción totalmente nueva del trabajo humano. Sus hallazgos concre - tos se citan con frecuencia, simplemente como un ejemplo de un diseño experimental pobre. Los profesores de psicología todavía gustan - de prevenir a sus estudiantes contra el "efecto Hawthorne" ("7 Se conoce con el nombre de "efecto Hawthorne" el fenómeno de trabajar con intensidad extra debido al sentido de participar en algo nuevo". Cita - de pie de imprenta al calce, de EDGARD H. SCHEIN, en "Psicología de - la Organización".-Edit. Prentice/Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, USA. 1972.- Pág. 43), o sea, la influencia que puede tener la mera participación en un experimento, sobre la conducta del sujeto.

Pero los estudios de Hawthorne son mucho más que un ejemplo conveniente de los peligros latentes en el diseño experimental. Han hecho tomar conciencia, a toda una generación de científicos de la conducta, de que el trabajo humano no se limita a ser un tipo particular de desempeño cognoscitivo-motor, sino que supone y es influído por muchos otros procesos y factores psicológicos. Despues de todo, quien trabaja es todo el ser humano. Los estudios de Hawthorne han servido al propósito de llamar la atención sobre el hecho de queel trabajador humano aporta a su tarea mucho más que una variable capacidad para seguir instruc - ciones y llevar a cabo una serie prescripta de movimientos. Además -- aporta sus estados de ánimo momentáneos, así como también sus emociones y sentimientos más duraderos, sus creencias y actitudes sociales, toda su personalidad.

Aunque han sido menos estudiados, estos aspectos del trabajo humano, reciben ahora el reconocimiento de su crucial importancia; aproximadamente de 1950 a la fecha, período caracterizado por los procesos de refinamiento, extensión y síntesis del pensamiento elevado de perfeccionamiento en áreas tales como administración de personal, ingeniería industrial, ergonomía, behavior engineering, cibernéticopsicología, computadoras y automatización industriales, engineerin psychology en la selección, entrenamiento y preparación de los astronautas y personal destinado a la investigación y conquista del espacio ultra terrestre y otras,que continúan enfatizando el enfoque de las Relaciones Humanas en la empresa.

"La obra de Mayo,...tal vez preparó el camino para el desarrollo de la ya clásica "Teoría X — Teoría Y" de Douglas McGregor". (Douglas Mc Gregor, The Human Side of Enterprise (McGraw-Hill Book Co., Inc., Nueva York, 1960).Véase también Mc Gregor, Leadership and Motivation (Boston, Mass, MIT Press, 1966). (Citado por KENNET H. BLANCHARD y Paul Hersey.-Editora Técnica, S.A.-MEXICO. 1977. 5ta. edición en español.pág. 59).

DOUGLAS McGREGOR (1906-1964), psicólogo, filósofo, conferencista, abogado estadounidense, profesor de Administración Industrial del Instituto Tecnológico de Massachusetts, fue educado en un medio familiar profundamente religioso, y ha venido insistiendo en que la mayoría de las organizaciones se rigen por principios contrarios a lo que sabemos acerca de la conducta humana.

Las opiniones de McGREGOR, explicadas por él extensamente en su libro "THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE" (publicado por Mc Graw-Hill, en 1960) (Hay versión en español:"**El Aspecto Humano de las Empresas**",Méx. Edit. DIANA. 1977), en él presenta un sistema de valores sobre la na-

turaleza humana, que se encontraba vigente entre los dirigentes de las empresas y en base a ese criterio, normaban su comportamiento hacia los elementos humanos subordinados; los conceptos de los valores diferían con lo descubierto recientemente por la psicología sobre conducta humana.

En el susodicho libro de McGREGOR, el planteamiento que hace, lo presenta a través de dos hipótesis, que denomina a una como - "Teoría X", y a la otra como "Teoría Y". Por medio de la llamada teoría X, presenta los principios tradicionales en que se basaban los administradores para dirigir al elemento humano, como dice -- McGREGOR, es el enfoque tradicional basado en el supuesto fanáticamente tradicional acerca de la conducta humana. La teoría X puede resumirse suponiendo que la mayoria de las personas son flojas, que no tienen autocontrol y que no pueden pensar por sí mismas. Es más bien una evaluación pesimista y poco elogiosa del trabajador - promedio, pero que aún contínua considerándose como una dura realidad en muchas partes.

Está basada esencialmente en estas tres suposiciones básicas:

1. Los seres humanos son intrínsecamente perezosos y esquivarán el trabajo siempre que puedan.
2. Hay que dirigir, controlar y motivar a la gente por el miedo al castigo o a la privación, para obligarlos a trabajar como requieren las compañías.
3. El ser humano medio prefiere ser dirigido, desea evitar las responsabilidades, abriga relativamente poca ambición y anhela la seguridad ante todo.

Esta, pues, es la organización tradicional basada exclusivamente en ideas consagradas por el tiempo referentes a la conducta huma —

na laboral. (Véanse Pp. 43-44 y sigs. del CAPITULO 3, parte I, del libro "El Aspecto Humano de las Empresas"" Edit. DIANA. México. 1975. 6a. impresión, de Douglas Mc Gregor).

Procede examinar ahora, los supuestos de la teoría "Y", mediante la cual el autor propone a los dirigentes un cambio de valores sobre la naturaleza humana, que concuerdan con los descubrimientos de la psicología, para modificar sus técnicas de dirección y lograr aprovechar al máximo las potencialidades humanas en beneficio del individuo y de la organización, que deriva el antiguo profesor de Massachusetts de los hechos vitales descubiertos por la investigación - - "behaviorista" (conductista) objetiva.

La teoría "Y" podría resumirse suponiendo que la mayoría de las personas desarrollan sus actitudes hacia el trabajo como consecuencia de sus experiencias en él y que son capaces de adoptar una actitud bastante madura y responsable si se les trata también como - personas maduras y responsables. Esto es, debe dárseles la máxima oportunidad de tomar sus propias decisiones y de seguir su propio estilo de trabajo. Cuando es necesario que se conformen a decisiones tomadas en un nivel más alto, deben tener la oportunidad de discutir y comprender las razones por las que se requiere su conformidad.

Según Mc Gregor, los supuestos de la teoría "Y", reforzados - constantemente por los nuevos datos que va amumulando la investigación psicológica de los móviles de la conducta, son los siguientes:

1. El esfuerzo físico y mental que se dedica al trabajo es tan natural como el juego o el reposo.

2. Los controles externos y la amenaza de castigo no son los - únicos medios de inducir a la gente a trabajar en pos de los objetivos de la organización. El hombre ejercerá la di-

rección y el control autónomos al servicio de los objetivos a que se haya comprometido.

3. Comprometerse a alcanzar los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro.

4. El hombre promedio aprende, en las circunstancias adecuadas, no sólo a aceptar, sino también a buscar el cumplimiento del deber.

5. La capacidad para ejercer un grado de imaginación relativamente elevado, de ingenio y de espíritu creador para resolver los problemas de organización, es vasta, y no está parcamente distribuída entre la población.

6. En las condiciones de la moderna vida industrial, las posibilidades intelectuales del hombre promedio se utilizan sólo parcialmente.

(Véanse Pp. 57-58 y sigs. CAPITULO 4, parte I, de "El Aspecto Humano de las Empresas" Edit. Diana. México. 1975. sexta impresión, DOUGLAS McGREGOR).

Los fundamentos psicológicos en que descansan estos supuestos son, entre otros, la formulación bien conocida de las necesidades humanas que ha expuesto en 1954 Abraham H. MASLOW de la Universidad Brandeis. Según MASLOW, el hombre es una criatura que siente necesidades cada vez más grandes. Cuando han sido ya satisfechas sus necesidades fundamentales, aparecen otras que ocupan el lugar de éstas.

Y así se pueden ordenar jerárquicamente las necesidades del hombre, partiendo de sus necesidades biológicas básicas y procediendo por una serie de niveles cada uno de los cuales es más intangible que el anterior.

Para satisfacer sus necesidades el hombre gasta energía, pero una vez que ha satisfecho ya bastante bien alguna necesidad, deja ésta de actuar como fuerza motivadora, y en ese caso los esfuerzos del hombre se dirigen a la satisfacción de la necesidad que le sigue en grado jerárquico. En esta jerarquía de necesidades, MASLOW ha identificado cinco niveles:

1. **Necesidades fisiológicas.** Son las necesidades de alimento, - agua, aire, vivienda, descanso, ejercicio, etcétera, requeridas para satisfacer las exigencias biológicas del organismo humanp.
2. **Necesidades de seguridad.** Esto es, las de verse libre del temor a la privación, del peligro y de la amenaza, en el trabajo y fuera de él.
3. **Necesidades sociales.** Son las necesidades de conducta gregaria y de acción social de la vida. Necesitan asociarse. Pertenecer a una comunidad, aceptar y ser aceptados, amar y ser amados.
4. **Necesidades del yo.** Son las necesidades de reputación, autoestima y respeto de sí mismo. Los hombres tienen que sentirse competentes y conocedores. Necesitan respeto, reconocimiento y categoría dentro de los grupos a que pertenezca y que tenga cierto prestigio entre los demás. También se denominan: Necesidades de **Estima.**
5. **Necesidades de realización propia.** Se presentan cuando el hombre siente el impulso de desarrollar todas sus potencialidades individuales, físicas e intelectuales, de liberación de los talentos creadores, del uso más generoso posible de las capacidades y aptitudes: en resumen, de que es capaz de crear, de aportar algo nuevo, de saber que va progresando en forma constante.

Sería conveniente hacer ver, sin embargo, que estas necesidades se superponen en cierto modo y son dependientes entre sí. Antes de que la necesidad más baja haya quedado plenamente satisfecha, aparece otra necesidad más elevada y menos tangible. Y así, MASLOW ha calculado que, - en la sociedad industrial el hombre medio está satisfecho aproximadamente en un 85% de sus necesidades fisiológicas, en un 70% de las necesi —

dades de seguridad, en un 50% de las sociales y en un 40% de las que se refieren al yo o propia estima, y sólo en un 10% de sus necesidades de realización propia. (Consúltese: Maslow, A. H.: **Motivation and Personality.** Nueva York, Harper, 1970, 2a. ed. -Hay versión castellana: "Motivación y personalidad. Barcelona, Sagitario, 1954)

Pero como vivimos en una época en que las necesidades humanas - básicas se atienden bastante bien, hay más gente cada vez que tiende a obedecer los móviles de las recompensas intangibles ofrecidas por los niveles superiores de la jerarquía de necesidades. Y son estas fuerzas motivadoras las que exponen FREDERICK HERZBERG en su libro "The Motivation to Work " (Nueva York: Wiley, 1960) en el que expone su famosa "teoría dual" que considera que las oportunidades relativas a la satisfacción en el trabajo son verdaderos motivadores; la eliminación de los factores negativos del trabajo o los que causan insatisfacción, sólo tienen valor preventivo. Y un estudio que sugiere que existen necesidades considerablemente distintas en la tocante a aspirar a lograr grandes cosas según las distintas clases,- culturas y grupos étnicos es el de D.C. McCLELLAND, "The Achieving Society" (Princeton: Van Nostrand, 1961).

FREDERICK HERZBERG considera que existen factores que causan insatisfacción en las personas y por lo tanto son motivantes para trabajar, pero que la ausencia de los mismos no producen insatisfacción; por otra parte, existen factores que causan insatisfacción, pero al eliminarlos no producen la satisfacción; esto obliga a no considerar en una misma escala la insatisfacción como polo opuesto de la satisfacción, sino considerarlas en diferente escala; por esto este estudio se conoce también como "teoría dual".

Para formular su teoría, Herzber se basó en los resultados del análisis que hizo sobre las motivaciones de ingenieros y contadores en una empresa de Pittsburgh, EUA, investigando los grados de satisfacción en los puestos de trabajo, que reflejaron la existencia de factores de motivación y de descontento.

Los factores motivantes que cuando se presentan producen satisfacción, son los intrínsecamente relacionados con el puesto, tales como: la realización del trabajo en sí; la iniciativa; la responsabilidad; el reconocimiento de méritos;etc. La ausencia de estos factores simplemente no satisfacen al individuo, pero sin llegar a ocasionarle insatisfacción.

Por otro lado, los factores extrínsecos al puesto como la suciedad del medio ambiente de trabajo; la supervisión exagerada; la inconformidad con el salario; las deficientes relaciones interpersonales; la inseguridad de conservar el empleo; etc., cuando se encuentran presentes producen insatisfacción, pero al eliminar esos factores, únicamente evitan la insatisfacción sin producir satisfacción, es decir, no serán motivantes para desarrollar un mejor trabajo.

HERZBERG recomienda que se tome en cuenta un aumento de responsabilidad; mayor reconocimiento; que se enriquezcan las actividades, para que las personas encuentren aspectos motivantes a fin de obtener mejores resultados en la realización del trabajo.

Con posterioridad entre los psicólogos se han producido ciertos intentos por repetir e imitar el estudio de HERZBERG con diversos grados de éxito.

DAVID C. Mc CLELLAND desde la Universidad de Harvard, asegura que en las personas surten efectos motivantes tres factores: **logro, afiliacion, y poder**; de estos, predomina uno como motivante para tra-

bajar.

Los individuos que se encuentran motivados por el factor de logro, dirigen sus esfuerzos a la obtención de bienes económicos y luchan - por todos los medios de alcanzarlos; en este caso se encuentran los hombres de empresa, inversionistas, ejecutivos de negocios y en general todos aquellos cuyo mayor interés es poseer bienes que repre - senten dinero.

Cuando las personas están motivadas por el factor de afiliación, lo más importante para ellas es mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes; se manifiestan amables y cooperativos deseando fin--- car relaciones amistosas, ser estimadas y evitar conflictos con los - demás.

Quienes se encuentran motivadas por el factor de poder, son las - que desan tener bajo su mando a los demás (líderes, militares, políticos, etc); en las organizaciones, las personas que tratan de ascender en la escala jerárquica, con el fin de tener un número mayor de - subordinados, estarán influenciados por este factor.

MC CLELLAND realiza sus estudios presentando una serie de láminas que representan situaciones; los individuos relatan historias acerca de ellas, el contenido de los relatos se clasifica para determinar - cuáles son los factores motivantes en las personas entrevistadas.

"La investigación de McClelland lo llevó a concluír que la necesidad de logro es un motivo humano separado, que puede ser distinguido de otras necesidades. Y lo que es más importante, el motivo de logro puede ser aislado y determinado dentro de cualquier grupo" (LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO, Kenneth H. Blanchard y - Paul Hersey, Edit. Técnica, S.A., México, 1977. 5a edic)(pág. 46).

Retornando a DOUGLAS Mc GREGOR, él piensa que las ideas sostenidas por su teoría "Y" no son díficiles de aceptar, pero que no es fácil su aplicación práctica en toda su amplitud, porque se contraponen a costumbres tradicionales y maneras de pensar profundamente arraigadas.

Como complemente al contenido de su libro EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS, se han publicado dos obras más de MC GREGOR, que por cierto nació el 16 de septiembre de 1906 en Detroit, Michigan, "MANDO y MOTIVACION" (LEADERSHIP AND MOTIVATION. Copyright 1966. the Massachusetts Institute of Technology) edición en español en 1974 y 1977 por edit. Diana, MEXICO. Y el ADMINISTRADOR PROFESIONAL en 1967; ambas son -- obras póstumas, la primera integrada con ensayos seleccionados, elaborados en distintas etapas de su vida; y la segunda, que fue terminada por otros autores, debido a que al morir en 1964, no pudo concluír este libro.

En base a la teoría "Y" propuesta por McGregor, se han desarrollado las técnicas denominadas "ADMINISTRACION POR OBJETIVOS" y "DO" ó "Desarrollo Organizacional" que consideran los aspectos físicos, intelectuales económicos, psicológicos, sociológicos, administrativos y culturales del elemento humano en las organizaciones.

"Administración por objetivos es un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros" (ODIORNE GEORGE S. Management by Objetives. Edit.Pitman Publishing Co.,New Yorck. 1965)

A grandes rasgos se distinguen tres etapas esenciales en la Administración por Objetivos:

1. El jefe y los subordinados se reúnen para expresar, acordar y establecer con bastante precisión, los resultados específicos que deben alcanzarse en una fecha determinada.

2. Los hombres se dedican a trabajar con entusiasmo para lograr sus objetivos, porque en el proceso de fijación de los mismos, han participado y comprometido sinceramente a encauzar su esfuerzo para alcanzarlos.

3. En fechas periódicamente acordadas, se reúnen para revisar la actuación y medir los avances; al final, se comparan los resultados con los objetivos fijados en la primera etapa, para evaluar los logros; se toman en cuenta las experiencias adquiridas, para el establecimiento de futuros objetivos.

La Administración por Objetivos permite, además, una clara comunicación entre jefes y subordinados, impidiendo que surjan dudas o indecisiones: la comunicación es plena, porque los objetivos son específicos, discutidos, admitidos y mensurables.

Este también es, por supuesto, el tema principal de CHRIS ARGYRIS (1957), quien cree que la eficiencia organizativa puede mejorarse mucho al cambiar la forma de las relaciones de autoridad de las empresas modernas, reduciendo así las reacciones de dependencia de los empleados mientras les es provocada una conducta más madura y productiva. Puede verse una formulación clásica de la cuestión en su libro "Personality and Organization" (Nueva York: Harper & Row, 1957). Esta obra ha sido ampliada en otro libro del mismo autor Chris Argiris: "Integrating the Individual and the Or-

ganization" (Nueva York: Wiley, 1964), el que está precedido por:- "Understanding organizational behavior". (Homewood, III.:Dorsey, - 1960).

"Desconcertado por lo que encontró en muchas organizaciones, Argyris, como McGregor, desafía a la administración a que proporcione un clima de trabajo en el que cada quien tenga la oportunidad de - desarrollarse y madurar como individuo, como miembro de un grupo, satisfaciendo sus necesidades personales a la vez que trabajando por el éxito de la organización"..."Más y más empresas están comenzando a prestar atención al reto que Argyris está lanzando a la administración. Por ejemplo, el presidente de una gran empresa pidió a Argyris que le mostrara cómo motivar mejor a sus trabajadores. Fueron juntos a una de sus plantas de producción en donde se armaba un producto semejante a un radio. Había doce muchachas ocupadas en armar el producto, cada una haciendo un pequeño segmento del trabajo tal como lo había concebido un ingeniero industrial. El grupo incluía también un capataz, un inspector y un empacador".

"Argyris propuso un experimento de un año, durante el cual cada una de las muchachas armaría el producto entero de la manera que ella escogiera. Al mismo tiempo, inspeccionarían, firmarían con su nombre el producto, lo empacarían y se encargarían de aquella correspondencia que se refiriera a quejas del producto. Se aseguró a las mucha - chas que no se les reduciría el salario si la producción bajaba, pero que se les aumentaría si la producción aumentaba"

"Al empezar el experimento, la producción bajo un 70 por ciento durante el primer mes. Al cabo de seis semanas, la situación era todavía peor. Las muchachas estaban inquietas, y la moral bajo. Esto -

continuó así hasta la octava semana, en que la producción empezó a subir. A fines de la decimoquinta semana, la producción era más alta que nunca. Y esto sin inspector, empacador ni ingeniero industrial. Más importante que el aumento de productividad, los costos debidos a errores y desperdicios disminuyeron 94 por ciento; las cartas de quejas disminuyeron un 96 por ciento".

"Experimentos similares se están repitiendo en otras numerosas situaciones. Se está encontrando una y otra vez que ampliar la responsabilidad individual es benéfico tanto para los trabajadores como para la compañía. Dar a las personas la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo las ayuda a satisfacer algo más que las simples necesidades fisiológicas y de seguridad, lo cual, a su vez, las motiva y les permite usar en mayor medida su potencial en el cumplimiento de las metas organizacionales. Aunque no todos los trabajadores quieren aceptar más responsabilidades o enfrentarse a los problemas adicionales que la reponsabilidad trae consigo inevitablemente, Argyris afirma que el número de empleados cuya motivación puede mejorarse aumentando y elevando su responsabilidad es mucho mayor de lo que sospecha la mayoría de los administradores". ("LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO", -KENNETH H. BLANCHARD y PAUL HERSEY.-Editora Técnica, S.A.- 5ta. Edición. MEXICO. 1977. Pp. 64-65.)

En general, el modelo teórico de Argyris es un buen principio y sirve como un excelente ejemplo de cómo los estudiosos modernos de las Relaciones Humanas en la empresa han insistido en las funciones decisivas del individuo en la organización y se han esforzado por humanizar sus teorías de la conducta organizativa.

Sin embargo, hay otro problema importante en este campo. Los in -

vestigadores, de acuerdo con sus propias motivaciones, conceden diferente atención a lo que debe estudiarse.

Recapitulando y de acuerdo con la revisión hecha sobre los planteamientos de los diversos autores examinados, se destaca:

Para TAYLOR son suficientes los factores físicos, económicos y técnicos, FAYOL establece que deben tenerse en cuenta los aspectos físicos, intelectuales, económicos y técnicos. ELTON MAYO considera los factores físicos, psicológicos y sociológicos.

A partir de McGREGOR y sus seguidores, se forma la corriente moderna de investigadores que se interesan en los problemas del estudio de las Relaciones Humanas en las empresas, aunque no estén de acuerdo en lo que debe recibir atención principal, pero es evidente que los principios humanistas del Desarrollo Organizacional están estrechamente relacionados con la teoría motivacional de Abraham MASLOW y la teoría "Y" de Douglas McGregor.

1.4 Principios humanistas del Desarrollo Organizacional.

Se denomina DESARROLLO ORGANIZACIONAL al proceso sistemático y planeado de encausar cambios en la naturaleza de una organización, cuyo objetivo sea mejorar su propia eficiencia a través del desarrollo de las potencialidades del hombre; objetivo basado en el concepto de que la única organización real es la humana y los recursos materiales son solo mecanismos que respaldan su labor.

Por tanto, implica modificar el comportamiento de las personas mediante un cambio de actitudes, de creencias y de valores, para lo cual utiliza y aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento (psicología, sociología, antropología, etc.), como estrategia educativa para lograr el cambio de manera intencional.

El Desarrollo Organizacional implica la necesidad de elaborar un programa planeado a largo plazo, que abarque a toda la organización y la parte directiva lo apoye, comprometiéndose a su cumplimiento en todo tiempo.

Los programas de Desarrollo Organizacional son muy variables y deben encuadrarse a las necesidades y tipo de problemas de cada organización, puesto que el grado de ellos son distintos en las organizaciones.

La dirección del programa de Desarrollo Organizacional se encomien-

da a un consultor o equipo de consultores que pueden ser miembros - del personal o ajenos a la organización, con los conocimientos y experiencia suficientes para realizar la función de consejeros; a estas personas se les conoce como **agentes de cambio**; el verdadero papel de los consultores, no es el de fungir como expertos y dar soluciones, sino limitarse a facilitar y activar procesos de cambio, para que el grupo las encuentre, las maneje y realice.

Podemos distinguir cinco pasos para implantar el Desarrollo Organizacional:

1. Presencia de un problema, la existencia de un problema constante es el punto de partida del proceso. Son ejemplos clásicos: los antagonismos entre los departamentos de producción y ventas, crédito y ventas, contraloría y otros departamentos; las quejas continuas - de clientes; desaveniencias entre ejecutivos; conflictos entre jefes menores y altos directivos; baja productividad; etc., la cadena sigue y cada vez el problema resulta más obvio, pero más difícil de puntualizar, de definir y por tanto, de encontrarle solución.

2. Recopilación de datos, al percaterse del problema, se procede a detectar sus causas; las técnicas de reuhión de datos más utilizadas son: la observación directa, las entrevistas y los cuestionarios. Es conveniente que esta determinación del problema la haga alguien que no esté involucrado en el mismo, a fin de lograr una mayor objetividad.

3. Diagnóstico del problema, consiste en la interpretación de los datos obtenidos y determinar las medidas recomendables que deben aplicarse para la solución del mismo. El resultado del diagnóstico deberá ser presentado tanto a los directivos de la organización como a todas las personas directamente involucradas y que también contribuye --

ron con información.

Este punto es conocido como **feedback**, retroalimentación o retro - información. Después del feedback, deben seguir

4. Intervenciones activas, etapa en cuyo proceso se da en gran - parte la solución práctica del problema. Existen una serie de actividades que pueden realizarse de acuerdo con las necesidades, recursos y problemas de las organizaciones: reuniones de confrontación; entrenamiento de la sensibilidad; dinámica de grupos, psicodramas; ejercicios de toma de decisiones; juegos de negocios; estudios de casos; seminarios; representaciones o dramatizaciones; ejercicios de comunicaciones; etc. De acuerdo con los planes establecidos las intervenciones activas pueden realizarse en el mismo lugar de tra - bajo; en locales de la empresa; en lugares fuera de la empresa o en diversas instituciones. Los recursos materiales utilizables pueden ser: películas, televisión, diapositivas, grabadoras, maquetas, herramientas, lecturas, experiencias, etc.

5. Evaluación de resultados, debe tenerse en cuenta la medición de resultados y avances del programa, esto será básico para determinar a futuro las necesidades del proceso de Desarrollo Organiza - cional.

Como con cualquier situación humana, y más todavía donde inter - viene un grupo, siempre existirán casos de falla en el logro de los objetivos, y el Desarrollo Organizacional no escapa a esta posibilidad. (Véanse "Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología. NEWTON MARGULIES y ANTHONY P. RAIA.-Edit. DIANA, MEXICO. 2a. impresión, 1975. y "GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL" Luis - Ferrer Pérez. Edit. Trillas, la. reimpresión, MEXICO. 1979)

El Desarrollo Organizacional centra su mayor interés en el lado humano de la empresa y la demanda que la empresa intenta satisfacer, considerando que debe tomarse en cuenta primeramente al hombre como ser que piensa, siente y actúa autónomamente y no tomarlo como una máquina que es capaz solo de desempeñar un trabajo mecánicamente, sino como componente que es de la organización debe tomar parte activa en todos los procesos que en ella se dan.

Concluyendo este Capítulo, se ha presentado en él una visión del pasado y del presente del estudio general de Relaciones Humanas, tratando de abarcar los diferentes puntos de vista de los autores citados.

CAPITULO No. II

EXPOSICION DE LAS DIVERSAS DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES

CAPITULO No. II

EXPOSICION DE LAS DIVERSAS DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES

En la investigación documental realizada, es fácil ver que la organización y el individuo están entrelazados tupidamente en un complejo de interacciones e interrelaciones, pero al propósito de estudiarlas y aplicarlas, de entre las diversas definiciones contenidas en una bibliografía bastante cuantiosa que existe sobre el estudio de las Relaciones Humanas, se han seleccionado las siguientes:

"Son una nueva manera de tratar a los empleados". BAUMGARTEN, Franziska.-Psicología de las Relaciones Humanas. Edit. Labor, S.A. España 1970. 1a. Edición. Pág. 2).

"relaciones humanas. Relaciones entre los miembros del personal de un centro de trabajo; directores, capataces y obreros". ENRIQUEZ RENTERIA, Carlos.-Diccionario Político, Económico y Social.-1a. Edición, Imp. del Magisterio. México. 1970. Pág. 88. 3a. Secc.)

"Son teorías encaminadas a explicar la conducta del individuo dentro de la organización, empleando métodos psicosociológicos y de la -

psicología del trabajo, que pueden ser aplicados por quienes trabajan en ello especialmente psicólogos".(KELLY, Joe.-Relaciones Humanas en la empresa.-Edit. El Ateneo. -Bs. Aires. ARGENTINA. 1975. la. edic)

"4. Las "relaciones humanas" son las interrelaciones de orden psicológico y social que se producen en la ejecución del trabajo en común. y... el **estudio** de las relaciones humanas, es el análisis metódico que puede hacerse de estas relaciones, en la perspectiva de la psicología industrial".(BOLLE DE Bal, Marcel.-Relaciones Humanas! Liberación o Esclavitud?.-Edit. Fontanella.-BARCELONA, 1968.-2a. Edic.)

"Las relaciones humanas se ocupan de la superación de las barreras de comunicación, la evitación de las malas interpretaciones y el desarrollo constructivo de la naturaleza humana". (MEHR, Norman Raymond. Principios de Relaciones Humanas.-Edit. Omega. BARCELONA, 1963.-2da. - edic. pág. 4)

"Las relaciones humanas surgen con motivo del trabajo...y una política planificada permanentemente, motivadora de los intereses de los - trabajadores en una empresa". (GARCIA VALENCIA, Antonio.-Las Relaciones Humanas en la Administración Pública Mexicana. Edit. Porrúa.-MEXICO. 1971. la. edic. Pág. 58)

"Conjunto de problemas sociológicos que deben analizarse y resolverse técnicamente, de acuerdo con los fines que a la empresa corresponde, pero con un criterio de respeto a la dignidad humana, a las exigencias de la justicia y a los requerimientos del bien común". (ROMERO BETANCOURT, Samuel.-Administración de Personal.-Apuntes, 1976.-Publicación del Departamento de Psicología del Trabajo, UNAM. Pág. 68).

Si se intenta tener un panorama general de todo el campo que se está considerando, se hace evidente de inmediato que los distintos investigadores han enfocado este problema, desde punto de partida diferentes y con iguales objetivos. Desde este punto de vista, es necesario ubicar el concepto de **empresa**, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan los estudios de las Relaciones Humanas que se están analizando en este trabajo.

"La **empresa** es una asociación de personas que forman un grupo social institucionalizado, tendiente a un fin en el que todos sus componentes participan en diversas medidas y modos". (ENRIQUEZ R., Carlos. Op. cit. Pág. 47, 2da. Secc).

Es la unidad económico social, donde el capital, combinado con el trabajo y la dirección, dará por resultado una producción que responda al mercado en que actúa.

La empresa está integrada por tres elementos: constitutivos: Bienes materiales; elemento humano y Sistemas.

Hay tres tipos de empresa: la empresa productora de bienes (Productos alimenticios, bebidas, tabacos, prendas de vestir, calzado,- etc.); la empresa de servicios (Bancos, así como otras institucio-- nes financieras, depósitos y almacenes, transportes, hospitales, iglesias, etc.) y la empresa pública (en general todas las gubernamentales).

El objetivo de cada una de dichas empresas se puede clasificar en tres categorías, a saber:

1) De servicio: buenas ofertas a los consumidores de su productividad.
2) Social: trato laboral adecuado, físico y psicológico, al trabajador de la empresa.
3) Económico: liquidación razonable a inversionistas, combinado con

el pago oportuno a acreedores, así como una reinversión proporcional y reparto de utilidades que garanticen el buen funcionamiento de dicha empresa, actual y futuro.

Así, si es verdad que una empresa es una entidad económica, no es menos cierto que también es una comunidad humana y una parte integrante de una sociedad con la que evoluciona y vive, y aún cuando en los principios de la industria el único fin de una empresa era obtener para el propietario una ganancia material máxima y podía actuar, para lograr ése fin, como quisiera; mientras los obreros no tenían ningún derecho, salvo su jornal, pero poco a poco se realizó un cambio y obtuvieron: vacaciones, seguros, indemnizaciones por despido, reducción del tiempo de trabajo, elevación del nivel de vida, representación en las empresas de los obreros y empleados, y otras cosas más.

Todas estas conquistas, merced a las cuales se abrió paso la nueva idea de que las empresas y los trabajadores no tenían que ser enemigos, sino que dependían unos de otros en la comunidad de una tarea, descansaban sobre el plano de la ganancia material.

Todavía hoy se lucha por estas conquistas como por lo más importante en los países en los que aún no se han realizado. Pero donde se han logrado, se continúa luchando por el mejoramiento material del personal, pero al mismo tiempo, gana progresivamente importancia la lucha por la "alegría en el trabajo", por la mejora del ambiente en la industria, por la disminución de todos los conflictos, tensiones, desilusiones, malentendidos, insatisfacciones, etc., que pueden originarse donde un gran número de seres humanos con sus disposiciones, aspiraciones, capacidades, físicas y mentales, sentimientos, emociones,

actitudes, creencias e ideales individuales, han de trabajar juntos al servicio de una finalidad común para lo que a cada individuo se le exige integración y subordinación de su individualidad en el total y en su organización: la empresa.

Los derechos y aspiraciones profesionales y vitales del individuo tropiezan con los de los demás que se hallan por encima, por debajo o junto a él. El choque de las exigencias racionales exteriores con la realidad-no-sólo-racional del hombre produce fundamentalmente posibilidades de conflicto y de fricciones que en lo cotidiano del acontecer industrial se convierten en los duros hechos de los que han de ocuparse los psicólogos de la industria.

Encontrar el equilibrio óptimo, no es posible sólo con medidas - del "sentido común". Cuanto mayor es una empresa, más diferenciada su organización, más diferentes los puestos de trabajo y los hombres que trabajan en ella, tanto más necesaria resulta una organizacinn planificada en los estudios de Relaciones Humanas. Esta opinión se abre paso cada vez más.

CAPITULO No. III

APLICACION PRACTICA DEL ESTUDIO DE RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

3.1 Las actividades del psicólogo en el campo del estudio de las Relaciones Humanas.

3.2 Los Cursos de Relaciones Humanas.

CAPITULO No. III

APLICACION PRACTICA DEL ESTUDIO DE RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

3.1 Las actividades del psicólogo en el campo del estudio de las Relaciones Humanas.

En el Capítulo I se ha visto que estudiosos de la conducta humana como Mayo, fundador de la Escuela de Relaciones Humanas, cuya aportación principal queda comprendida en la consideración no sólo de factores físicos dentro de la empresa, sino que también en los factores psicológicos y sociológicos del trabajador.

O como Maslow que tiene una teoría motivacional que explica la dinámica de las Relaciones Humanas en la empresa, en base a una jerarquización de necesidades.

O bien McGregor interesado en el factor humano dentro de las empresas, a lo largo de su basta obra explica la importancia de las Ciencias Sociales y su aplicación en la empresa.

O también Herzberg con su Teoría de Necesidades referida a factores higiénicos y a factores motivacionales.

O McClelland en su Teoría Motivación-Logro, etc.

Todos estos tratadistas marcan ya un giro total, hacia el aspecto humano empresarial debido al interés que mostraron en la - investigación referida a la interrelación de los individuos dentro de una empresa. Cada uno de los autores intereso en diferentes puntos de vista que conjuntados todos integraron la escuela de Relaciones Humanas cuyas aportaciones pueden ser aplicadas por el pasicólogo del trabajo dentro de las empresas. Para ello el - psicólogo fungirá como indica McGregor, como un experto staff coparticipando en la solución de problemas humanos junto al supervisor de personal.

En la actualidad el uso de las técnicas de mejoramiento de las relaciones humanas funciona a nivel staff para coadyuvar en la solución de problemas humanos.

El profesor Douglas McGregor a quien se considera un aportador sumamente importante de la Psicología Industrial, indica: que - - "Es hoy práctica común de la gerencia organizacional utilizar los servicios de expertos staff para solucionar los problemas de las relaciones humanas" (McGregor, Douglas. MANDO Y MOTIVACION. 3a. Impresión. Edit. Diana. 1977. Pág. 131).

Efectivamente, dentro de las organizaciones se integran hoy - en día departamentos de administración de personal o bien, se — contratan asesores de fuera de la empresa con el fin de cubrir - dicha función staff que colabore con la gerencia de línea.

Suele ocurrir que la gerencia de línea al encontrarse con problemas humanos tienda a superarlos aduciendo que éstos corresponden a problemas de relaciones humanas que deben ser resueltos - por "los expertos" y es por ello que recurren al especialista - staff en relaciones humanas.

Sin embargo se conoce que dicho especialista, puede ocuparse -

del reclutamiento, selección, programas de adiestramiento ade-- más, de indicar o sugerir normas prácticas a los gerentes de línea sobre problemas de relaciones humanas.

McGregor indica que el establecimiento de un staff en rela-- ciones humanas "es crear y sostener relaciones humanas sanas en la organización" y que "fundamentalmente, la creación y conservación, de un clima sano de relaciones humanas requiere de de-- terminados tipos de comportamiento por parte de la gerencia de-línea" (op. cit., p. 136).

O sea que depende en gran medida de la gerencia la manera en como dirige e integra la conducta de los trabajadores que se encuentran bajo su mando. Basando en las orientaciones que recibe de la línea staff pero sin que por ello delegue la autoridad o-responsabilidad en ésta.

"Así pues, el staff se encuentra frente a un dilema, su mi-- sión es lograr que la gerencia de línea adopte la filosofía y - adquiera los talentos que creen y conserven relaciones humanas-saludables. Pero, al hacerlo así, no debe ejercer ni aceptar autoridad sobre los ejecutivos de línea ni descargarlos en forma-alguna de su responsabilidad primaria de dirigir la conducta de los miembros que integran la organización." (op. cit., p. 137).

McGregor indica que la forma de utilizar la función del especialista en relaciones humanas queda referida a una serie de metas que debe alcanzar el staff y que varían según las circuns-- tancias de la gerencia y de la organización además, que pueden-ser alcanzadas o no, en la práctica.

Por tanto, son cinco estas metas a saber

1. El especialista técnico A tratará primero de establecer con-

la gerencia de línea B, individual y colectivamente, una relación en la cual sea considerado como fuente posible de ayuda para resolver problemas de relaciones humanas.

2. Cuando B desee su ayuda, A deberá tratar de explorar a fondo con él su"campo perceptivo".

Al mismo tiempo, A, deberá explicar claramente a B su propio campo perceptivo."

" B conoce a fondo la situación, y su conocimiento es la base más probable de una solución perfecta. Una de las cualidades de más valor que debe tener A ante la inevitable complejidad de los problemas de relaciones humanas, es una humildad sincera."

3. A y B deberán estudiar en unión las diferentes maneras posibles de buscar una solución al problema, que represente el medio común mejor para la satisfacción de las necesidades de ambos (de crear y mantener relaciones humanas saludables).

De hecho, nuestra experiencia nos ha enseñado que B frecuentemente es capaz de desarrollar una solución mejor, por extraño que parezca, que la que aporta A. La función más valiosa de A es crear una"atmósfera permisiva".

4. A deberá procurar proporcionar a B la ayuda que necesite, en tanto que éste determina por sí mismo en la práctica si la solución acordada es adecuada. "

5. Finalmente, A deberá tratar de ayudar a B poco a poco a asumir la responsabilidad plena del éxito del plan concertado entre los dos. El objetivo de A en esta etapa es la independencia de B. "

El objetivo de A no es hacerse indispensable, sino perfeccionar la competencia ejecutiva de B para promover relacio--

nes humanas mejores en la organización.

El objeto fundamental de todas estas metas secundarias, es - crear, en virtud del método de aumento, oportunidades para que- B modifique su conducta (sus actitudes, filosofía y talentos -- prácticos), orientándola de forma que se compagine con la crea- ción y conservación de relaciones humanas saludables en todos los niveles de la organización. Mientras A no tenga algunas ideas so bre la dinámica de las relaciones humanas -cuál es la filosofía de la gerencia de línea esencial para el desarrollo de las mismas, cuáles son las actitudes convenientes y cuáles los talentos prác- ticos necesarios--, difícilmente podrá alcanzar este objetivo. El buen desarrollo de las funciones del personal técnico requiere - alguna teoría sistemática de las relaciones humanas en las or - ganizaciones. Sin ella, la situación entre "A" y "B" será la - del ciego que guía a otro ciego.

Cuando se conocen las soluciones, cuando las relaciones huma - nas se han convertido en una ciencia más bien que en un arte, los métodos indicados, y otros por el estilo, acaso ya no sean nece- sarios o convenientes.

Resumiendo, el objetivo que debe tratar de conseguir el espe- cialista técnico, es promover relaciones humanas saludables en - la organización. No puede lograrlo, claro está, por sí mismo; — sólo puede hacerlo la gerencia de línea, cuya función es inte - grar y dirigir las actividades de cuantos individuos integran — la organización. La calidad de las relaciones humanas depende - directamente de la forma en que la gerencia de línea desarrolle - su función, es decir, en virtud de la filosofía y actitudes de - la gerencia de línea, y de la forma en que estas actitudes y fi- losofía se reflejen en normas y procedimientos prácticos, y so -

bre todo, en la conducta diaria de los gerentes de línea. Cualquier acción de la gerencia influye en la calidad de las relaciones humanas de la organización.

El desempeño eficiente de la función del personal staff requiere inducir a la gerencia de línea a adpptar una filosofía, unas actitudes y formas de comportamiento, que fomenten y mantengan relaciones humanas saludables en la organización. Por las razones que hemos expuesto, el especialista técnico tiene que limitarse a utilizar el método de aumento y a evitar totalmente el de autoridad reductiva, si quiere cumplir verdadera y eficazmente con su deber.

Ahora bien, las medidas que emplea el especialista en relaciones humanas son: saber, conocimientos y práctica. Y para que el gerente de línea les aplique ——— es necesario que el staff lleve el orden - - - - siguiente:

1. Ser considerado como fuente de ayuda.
2. Operar dentro del marco de referencia del campo perceptivo del gerente de línea.
3. Hacer posible que el gerente de línea adopte, después de estudiar con él las diversas alternativas, por el curso de acciónión que le prometa la mayor satisfacción de necesidades, compaginable con las buenas relaciones humanas.
4. Proporcionar al gerente de línea la ayuda que necesite, mientras prueba el método seleccionado y adquiere la capacidad y confianza necesaria para utilizarlo.
5. Orientar al gerente de línea hacia la situación en que, después de haber adquirido competencia y fe en sí mismo, pueda asumir voluntariamente la responsabilidad plena del desarro-

llo de su función, de manera que contribuya al mantenimiento de relaciones humanas saludables".

Tanto el staff como el ejecutivo tratan de influír en la conducta y actitudes humanas.

La aplicación del método de aumento, con preferencia al de reducción, es una de las condiciones importantes para el establecimiento de ese sistema de relaciones.

Así pues, el especialista staff tiene un reto; no sólo tiene que adquirir talentos especiales en el desarrollo de la función staff, sino utilizarlos de manera que los gerentes de línea se dispongan voluntariamente a adaptar sus métodos a la función ejecutiva.

Por último McGregor nos comenta que la función del especialista staff consiste en la ayuda que éste preste a la gerencia para promover y mantener relaciones humanas saludables en la organización consiguiendo para ello que todos los niveles de la organización cambien su conducta con relación a los aspectos filosóficos, actitudes, decisiones, análisis de problemas, empleo de técnicas de administración de personal y en cuanto al trato con jefes, compañeros y subordinados.

A manera de posible alternativa de ejecución de actividades en el área de capacitación dentro de las empresas para el psicólogo que se encuentra en el área de consultoría y en el aspecto de desarrollo de recursos humanos, está el de fingir como especialista staff en Relaciones Humanas.

3.2 Los Cursos de Relaciones Humanas.

Elton Mayo nunca pretendió impartir Cursos de Relaciones Humanas propiamente dichos, sino que se concretó a fomentar períodos de descanso con los cuales se facilitara la comunicación interpersonal.

Actualmente el material con que se cuenta para impartir Cursos de Relaciones Humanas varía sobre todo en contenido, desde manejo de dinámica de grupos hasta simulaciones; o si no, simplemente temas sueltos de personalidad y conflicto.

Los objetivos encontrados en cada Curso son múltiples, así como normas, reglas, metas, tiepo y lugar donde se imparte cada uno de ellos.

ARMO en su curso (El Supervisor y las Relaciones Humanas), marca como objetivo que es el estudio del hombre y su interacción en sociedad, y para lograr este objetivo requiere aplicar el curso a nivel supervisores quienes se encargan de coordinar el esfuerzo del equipo de trabajo, y quien tiene funciones específicas de vigilancia y control del material y la productividad.

Como regla esencial se especifica que el supervisor es el pivote de todas las relaciones en lo que se refiere a subordinados, superiores, otros jefes, con el personal de otras unidades, o bien, con otras empresas.

El Curso busca esencialmente manejar problemas humanos en forma más eficiente señalando las siguientes rutas de un adecuado manejo de las relaciones humanas, mayor eficiencia en el trabajo, reduc - -

ción de desperdicios, ahorro de tiempo, mayor cantidad y calidad en el trabajo, mayor satisfacción del personal, mejor integración del personal, mejor ambiente de trabajo, mayor grado de desarrollo personal tanto del supervisor como de sus subordinados.

El curso cuenta con once folletos impresos, unc de teoría y 10 de casos prácticos qa son impartidos en un lapso de tiempo no especificado por escrito. El lugar donde generalmente es impartido es en el propio edificio ARMO directamente al personal enviado por diferentes empresas.

Una empresa bancaria encuestada en tono confidencial, comunica, que imparte cursos a nivel ejecutivo con el objetivo principal de "ayudar a la productividad de la empresa y a su vez para que la gente eleve su nivel cultural. No se especifica ni el tiempo ni el lugar, ni reglas. Su forma de aplicación es en base a ejercicios de dinámica de grupo. El curso de distribuye en cuatro aspectos, uno humano; dos técnico; tres administrativo y cuatro normativo, los cuales están en apuntes mimeografeados.

La Institución denominada DANDO S.A. tiene cursos a nivel operativo supervisor y/o genencial que cuenta con folletos impresos en los que engloba los siguientes objetivos:

Complementar la capacitación técnica del supervisor con el aspecto de relaciones humanas, ambos inseparables en una dirección eficiente.

Capacitar al supervisor para que logre una mayor eficiencia en la dirección de sus colaboradores y en la resolución más realista de las problemas de relaciones humanas.

Proporcionar al participante los principios básicos sobre la administración y sobre el manejo de las personas, a fin de que conozcan las necesidades, deseos, naturaleza y motivaciones que -

determinan la conducta de las personas en el trabajo .

No se especifica tiempo ya que son implementados de acuerdo a calendarios anuales; el lugar donde se imparten es el domicilio — de la propia Institución ya que cuenta con paquetes específicos — en donde está todo previamente programado.

El IMSS por su parte, tiene un curso de comunicación para su Laboratorio de Relaciones Humanas como así lo especifica, y que — corresponde al Departamento de Desarrollo del Personal en donde se analiza básicamente qué es la comunicación, sus elementos e importancia, como afectan las relaciones entre compañeros y público en general; para ello se proporciona un material impreso en ofset. - Tampoco se proporciona el tiempo de duración de dicho cursoni el - lugar.

Una de las empresas automotrices estudiadas imparte un curso- con características informales, cuyo objetivo es " aplicar las relaciones humanas en todas partes" .La forma de aplicabilidad corresponde a participación de todos los integrantes de manera activa proporcionando para ello una serie de lecturas que son la base para la dinámica grupal. No se especifíca tiempo, ni nivel de aplicabilidad (operativo, supervisorio o genrencial). El lugar es en - la propia empresa y se cuenta con apuntes impresos en offset.

La Secretaría de Educación Pública imparte cursos periódicos cuyo objetivo es implementar al servidor público para un cambio — de condu cta positiva que le permita una interrelación adecuada — con los solicitantes del servicio. Los cursos de relaciones humanas se imparten a todos los empleados en general. Comienzan cada - tres meses con una duración de nueve, tres en el aula y otros seis en campo de enseñanza dirigida empleándose técnicas de dinámica — grupal. El lugar no se especifica y se cuenta con un folleto impreso.

El Instituto Mexicano del Petróleo en un amplio folleto impreso nos dice que los objetivos para un curso de Relaciones Humanas - mediante la participación activa y una actitud positiva de todos - los participantes son los siguientes: Propicir la superación personal, tendiente a lograr satisfacciones justas en la vida. Analizar, reconocer fallas, deficiencias, superarlas y reflejar hacia - los demás un comportamiento más positivo. Mejorar nuestra comunidad de vida, especialmente en lo que se refiere al ambiente familiar y al ambiente laboral. Lograr en particular un trato amable,- fluído y positivo entre todos los integrantes de este grupo y en - general de la empresa.

La aplicabilidad de estos cursos corresponde a diferentes categorías y niveles de acuerdo al puesto que se desempeña. El curso tiene duración de tres o cuatro semanas, tomándose dos horas -- diarias, su implementación es periódica, su forma de aplicación es por participación individual dentro del grupo. El lugar, la propia Institución.

Otra Institución Bancaria de reconocido prestigio nos mostró un curso que es introductorio a todas las capacitaciones que ahí-- se imparten, sus objetivos son en rasgos generales, darnos cuenta de la necesidad de conocernos a nosotros mismos y autoevaluarnos; las posibilddades que tenemos de modificar aquéllos hábitos que - impiden nuestro desarrollo; la importancia de identificar nuestras metras y de realizar un plan de acción personal dirigido a al -- canzarlas. Conocimiento de algunas técnicas para aprender a des - cansar, aprovechar nuestra energía mental, vencer las preocupa -- ciones y para ser nuestros propios motivadores. Conocer la importancia de organizar el tiempo para lograr nuestros objetivos.-

Se imparte el curso al ingresar a la empresa los empleados-- y posteriormente se les da capacitación específica en otras areas.

El lugar,la propia Institución y la forma de aplicación es la participación grupal.

En la Secretaría de Hacienda se ha elaborado un curso introductorio en el cual señala como objetivos los siguientes: desarrollar criterios y hablidades en los participantes para enfrentarse a problemas humanos relacionados con su trabajo, actualización en la organización y funcionamiento de la Dirección, así como el manejo correcto de los fundamentos empleados para la determinación de la base fiscal del impuesto a causantes menores, Son cursos a desarrollarse en tiempo indeterminado y dentro de la propia Dependencia.

El curso de la Comisión Federal de Electricidad comenta que no es un curso que encierra la absurda pretención de preparar al ejecutivo, o el modesto objetivo de capacitar a los niveles operativos. Nuestro propósito será simplemente éste: encontrar junto con usted las preguntad adecuadas para saber qué es ser hombre. El curso no señala tiempo ni fecha para ser impartido, es un curso con material impreso que marca solo teoría con algunos casos prácticos.

El Centro Nacional de Capacitación administrativa imparte en el año 6 cursos a niveles operativo, directivo, medio y directivo; en ambos su objetivo principal es, implementar al servidor público para un cambio de conducta positiva que le permita una interrelación adecuada con los derechohabientes. En el directivo se enfoca hacia los directores para que éstos puedan observar, motivar y estimular a sus subordinados para que presten un trabajo y un servicio cada vez más eficiente y productivo. Ambos cursos constan de 15 lecciones. Este centro ofrece también un curso especial para jefes de departamento cuyo objetivo es sensibilizar a los par

ticipantes para dar un enfoque realista a los problemas de relación y buscar soluciones positivas. Iniciar el hábito de reflexión personal sobre las causas de la conducta y su repercución en el trabajo.

El tiempo de duración es de 30 horas; el lugar donde se imparte es en el propio centro de Capcitación.

Una industria Química tiene cursos de capacitación particulares entre los cuales está el de Relaciones Humanas que puede ser tomado por cualquier persona que labore en la misma aunque no marca objetivos específicos ni tiempo y no existe un material específico; su aplicación es en base a apuntes con teoría de diferentes temas.

Existe un Instituto Particular para capacitación que imparte cursos de Relaciones Humanas que tampoco especifican objetivo indicando que se imparten de lunes a sábado durante cuatro horas. Cada tema abarca dos meses y el lugar donde se lleva a cabo es en el propio Instituto al cual asiste personal de empresas que es enviado ahí para su capacitación.

Una empresa automotriz tiene implementados cursos a nivel administrativo y gerencial pero sobre todo envía a su personal a capacitarse a Instituciones especializadas en ello.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, tiene una Oficina de investigación y desarrollo de personal que se encarga de los cursos de capacitación, la cual ha implementado también un curso de Relaciones Humanas pero tampoco se marca objetivo, ni tiempo ni lugar de aplicación.

Con todo lo anterior podemos observar la diversidad de objetivos que lógicamente cambian de acuerdo a cada empresa y podemos ver

también que la aplicación de tácticas grupales y participación - activa es necesaria en casi todos los cursos para cumplir con los objetivos marcados, aunque se pudo observar un factor relevante y es el de que ningún curso tiene un sistema de evaluación o seguimiento para probar la efectividad de los mismos.

De hecho no hay una receta de aplicación general que norme - las Relaciones Humanas por tanto, se ha considerado conveniente - que cada empresa de acuerdo a objetivos prefijados las aplique, - pero teniendo en consideración siempre, claro está, objetivos generales de Relaciones Humanas que deberán estas conjugados a objetivos específicos de la empresa; para un mejor manejo de aplicación, no hay que olvidar y tener en cuenta siempre las conclusiones a - las cuales llegó Elton Mayo y que son las siguientes:

1. Que el trabajo es una actividad de grupo.

2. Que el mundo social del adulto está organizado principalmente por el trabajo.

3. Que la necesidad de reconocimiento y seguridad y conciencia de que se pertenece a un grupo, son más importantes para determinar el estado y la productividad de los trabajadores que las condiciones físicas de trabajo.

4. Que las quejas no son necesariamente descripciones - objetivas de hecho, sino síntomas de trastornos relacionados con las condiciones físicas del trabajo.

5. Que la efectividad y aptitudes de los trabajadores -

están condicionadas por las demandas sociales del interior y exterior de sus centros de trabajo.

6. Que los grupos informales dentro del centro de trabajo influyen socialmente sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual.

7. Que la colaboración en los grupos no se produce por accidente sino que debe planearse y desarrollarse.

En seguida podemos marcar algunos lineamientos facilitadores de la aplicación y buena marcha de las Relaciones Humanas.

1.- Hacer una correcta valoración del factor humano de la empresa.

2.- También hacer una valoración de las relaciones de trabajo.

3.- Una valoración del rendimiento de trabajo.

4.- Elaborar una lista de recursos humanos y conocer su adecuación al puesto.

5.- Tener un programa permanente de capacitación y adiestramiento implementando las siguientes técnicas de adiestramiento: método de reunión, método de casos, psicodrama, sociodrama, dinámica de grupos, método de panel, trabajo en equipo.

Cualquier organización o empresa se constituye para lograr un fin, o sea, llevan a cabo sus actividades con miras a uno o varios objetivos. Para cumplir con esta misión, se deben coordinar una serie de recursos tanto humanos como materiales y técnicos en forma armoniosa. Esta armonía debe ser principalmente de los recursos humanos, pues de la actuación de las personas depende el grado de aprovechamiento de los demás recursos.

Mientras más grande es una empresa es más difícil lograr la coordinación del elemento humano que la compone. Así, en una empresa en la que existen departamentos, divisiones y secciones, podrán presentarse además, de los contactos formales entre los jefes de departamento, enlaces directos entre los jefes de las divisiones o secciones con el fin de tratar cuestiones de importancia menor, pero además con objeto de facilitar la comunicación informal y por ende la adecuación en las relaciones humanas.

Por tanto, este teje y maneje de comunicación empresarial debe estar coordinado por un departamento específico especialista en el estudio de Relaciones Humanas, que estará abocado a poner en práctica sistemas que conduzcan al éxito de la empresa y de los trabajadores, fundandose para ello no sólo en incentivos económicos sino principalmente en reforzamientos sociales que motiven al individuo a mejorar.

Como una reflexión diremos que los estudios de las Relaciones Humanas en su aplicación y manejo, pueden ser "utilizados" en lugar de ser útiles, precisamente por confundir o no definir el objetivo.

Las investigaciones en Relaciones Humanas han sufrido muchas críticas precisamente porque los autores y tratadistas, descuidan el aspecto de objetivos psicosociales inclinándose solamente hacia los objetivos empresariales. Según estas críticas, los estudios de las relaciones humanas han sido empleados como un experimento para "lavar el cerebro" de los trabajadores y de esta manera, tenerlos "contentos" y puedan rendir más sin exigir mejores salarios ni mejores condiciones de trabajo, creándose así un aspecto nega-

tivo que no corresponde a su objetivo inicial de ser un auxiliar en la solución de problemas de los recursos humanos en la empresa. Ver al respecto el libro de Marcell Bolle de Bal sobre el - - utilitarismo de las relaciones humanas enfocadas hacia la productividad.

CAPITULO No. IV

LOS CURSOS DE RELACIONES HUMANAS
EN LA EMPRESA

4.1 Análisis del contenido de algunos cursos de relaciones humanas.

4.2 Técnicas de mejoramiento de los cursos de Relaciones Humanas.

S U M A R I O.

CAPITULO No. IV

LOS CURSOS DE RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

4.1 Análisis del contenido de algunos cursos de relaciones humanas.

Existe un curso de Relaciones Humanas que se imparte por una empresa automotriz para los niveles obrero y gerencial, de acuerdo a las necesidades que se presentan. En dicho curso se cuenta con apuntes en donde entran de lleno a temas tales como: el manejo del uso del tiempo, en donde se da una serie de pasos para lograr un mejor uso del tiempo, como son: escribir un récord, en contestar preguntas como, Qué hago que desperdicie el tiempo de otras personas? enunciando una serie de principios como son anticipación, flexibilidad, concentración de esfuerzos y crisis gerencial.

Más adelante, proporciona un procedimiento para efectuar un muestreo de trabajo y por último, desglosa en una explicación con ejemplos, ayudas mnemotécnicas, que es la agenda, los archivos, la comunicación escrita y oral.

En conclusión, según se puede ver, estos temas no se encuentran relacionados con ninguno de psicología social o administración. Mucho menos, cuenta con una definición de Relaciones Humanas y tampo-

co marca un objetivo que estuviera relacionado o acorde con objetivos de administración de personal de la propia empresa.

Por tanto, se considera importante al elaborar un curso de Relaciones Humanas, delimitar los siguientes requisitos: indicar el tipo de personas a quien va dirigido, el lugar de realización del curso, el nombre del instructor, el método empleado para impartirlo, el tiempo o duración del mismo, objetivos particulares y un temario que abarque lo siguiente: formación de grupos en la organización de trabajo. Cultura social de los grupos de trabajo. Estructura formal e informal de los grupos. Proceso social de los grupos. El proceso de la comunicación. La colaboración y competencia social. Planteamiento y solución de problemas de grupo. El conflicto social en los grupos de trabajo. Diagnóstico y evolución de procesos de grupo. Mejoramiento del grupo y formación de verdaderos grupos de trabajo.

Como podemos observar, abarca temas de Psicología, Sociología y Administración que están ordenados con una secuencia lógica y debe contener además una definición acertada de los estudios de relaciones humanas.

Las técnicas que comúnmente se emplean en los cursos de Relaciones Humanas que se revisan, son: dinámica de grupos, conferencia, método de casos, sociodrama, etc., como en los cursos de Automotriz, S.A., que emplea método de casos; CFE que emplea conferencia y método de casos; DANDO que emplea conferencia y simulaciones; ARMO emplea método de casos; el IMP, simulaciones y conferencia y el IMSS método de casos.

Todas son técnicas que dinamizan un grupo, colocándolo en la ejecución del trabajo en equipo, impidiéndoles cerrarse sobre

sí mismos, de manera que cada una de las personas pueda participar y lograr objetivos dentro del grupo y el grupo como tal, pueda alcanzar la consecusión y éxito del trabajo.

Los Cursos analizados presentan en su desarrollo teórico temas como, integración de personal, higiene y seguridad, evaluación de méritos, etc., que corresponden a la función de la administración de personal, así como también temas de comunicación, motivación, previsión y solución de conflictos, que corresponden a la Psicología. Toman de la Sociología, lo referente a composición y procesos grupales y valores culturales.

Marcel Bolle de Ball indica que las relaciones humanas "...pueden ser analizadas metodológicamente en la perspectiva de la Psicología Industrial o de la Sociología del Trabajo" (Op. cit. pp.51)

Con apoyo en lo anterior, queda claro que tanto en los Cursos que se revisan, como en los libros consultados se encontró que la teoría implícita en el estudio de las relaciones humanas se abarcan temas de Psicología, Sociología y Administración según se puede apreciar en la exposición sintética del Cuadro de Frecuencia de términos que a continuación aparece:

CUADRO DE FRECUENCIA DE TERMINOS EMPLEADOS EN LOS CURSOS DE RELACIONES HUMANAS.

	PSICOLOGIA.							SOCIOLOGIA.			ADMINISTRACION		
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
ARMO:	x					x	x		x				
AMHS:	x		x			x	x	x				x	
CENCA:	x	x	x			x	x						
DIGETI:		x					x				x		
ICPE:					x								
IMP:	x			x	x								
M.CENTER:	x				x								
STyPS:	x		x		x				x	x			
HENKEL:	x					x		x					
CFE:	x				x								x
SRH:	x		x									x	
SHyCP:	x		x	x								x	
SEP:	x	x	x			x							
MORESA:			x				x	x				x	
DANDO:	x		x				x			x			
IMSS:	x					x							x
CREMI:						x						x	

S I M B O L O G I A

PSICOLOGIA:
(1) Comunicación
(2) Personalidad
(3) Motivación
(4) Actitudes
(5) Simulaciones
(6) Conducta
(7) Otros:
Conflicto, instinto, agresividad, conciencia, selección de personal, inducción, entrenamiento.

SOCIOLOGIA:
(8) Dinámica grupal
(9) Cambio social
(10) Liderazgo

ADMINISTRACION:
(11) Higiene y seguridad
(12) Toma de decisiones
(13) Dirección

Interpretación del Cuadro:

Al observar el Cuadro, se puede apreciar que de los temas de Psicología, el término que está en primer lugar, corresponde a - COMUNICACION ya que, de 17 cursos 12 lo tienen como componente de su teoría; en seguida, encontramos MOTIVACION y SIMULACIONES con 6 éste y 8 aquél; le sigue de inmediato, el término CONDUCTA con - 6 de frecuencia, para continuar con PERSONALIDAD y ACTITUDES enunciados ambos términos sólo en dos cursos con 3 y 2 veces respectivamente.

Por último, en un sólo curso se presentan los temas de - - CONFLICTO; INSTINTO; AGRESIVIDAD; CONCIENCIA; SELECCION DE PERSONAL; INDUCCION y ENTRENAMIENTO.

Queda de manifiesto por tanto, que los temas de COMUNICACION, MOTIVACION y SIMULACIONES, son los más empleados en los Cursos de Relaciones Humanas vistos.

Por otra parte, en lo que se refiere a las ciencias sociales como son la Sociología y la Administración, encontramos que la -- frecuencia de términos más empleados son: en Sociología, DINAMICA DE GRUPOS con 4, CAMBIO SOCIAL con 2, LIDERAZGO con 2. Y en Administración, tenemos en primer lugar, con 4, TOMA DE DECISIONES, en seguida, con 2 HIGIENE Y SEGURIDAD y finalmente, DIRECCION con 2.

En fin, los cursos de relaciones humanas abarcan temas de Psicología, de Sociología y de Administración, como ha quedado expuesto.

4.2 Técnicas de mejoramiento de los cursos de Relaciones Humanas.

A lo largo del capítulo se ha expuesto lo referente a aspectos o puntos que son tocados en diferentes cursos de Relaciones Humanas. Se ha puesto de realieve la importancia que se le da a temas sobre Sociología, Psicología y Administración, así como de alguna manera la exposición o no de una definición de Relaciones Humanas y objetivos.

También se comentó al respecto de que un curso de Relaciones Humanas deberá tener siempre presente que independientemente que sea impartido a personal obrero, supervisor, o de ejecutivos -- será necesario que contenga lo siguiente:

1). Investigación previa que detecte las necesidades reales que existen para impartir un curso de Relaciones Humanas y que puedan cubrirse a corto, mediano y largo plazo.

2). Fijar objetivos acordes a las necesidades que deberán satisfacerse.

3). Definir qué temas o áreas deben ser cubiertos en el curso de Relaciones Humanas propuesto.

4).-Indicar las técnicas o formas de instrucción adecuadas para el curso de Relaciones Humanas.

5) forma de evaluación para el curso.

6) Seguimiento o continuación de la capacitación en Relaciones Humanas.

Asímismo también es importante indicar el número de personas a quienes se impartirá el curso que deberá ser un mínimo de 15 y un máximo de 25; el nombre del instructor responsable y duración de dicho curso, que será variable según los Objetivos.

Los puntos referidos a"investigación de necesidades"y - "señalamiento de objetivos", así como "Evaluación" y "Seguimiento" son puntos manejados en capacitación por el psicólogo industrial, por tanto no se extenderá en una explicación de - los mismos.

Sin embargo, en lo referente a temas y técnicas de los - cursos de Relaciones Humanas sí será conveniente, ahondar en una exposición más detenida.

Comentar y decidir qué temas deben ser implementados en un curso de relaciones humanas depende en gran medida de la - detección de necesidades y los objetivos del curso que se va a impartir. Por ej. si la detección de necesidades marca - - "Conflicto entre dos grupos laborales", el objetivo estará - redactado en base a disolver dicho conflicto y los temas que abarque estarán enfocados a sensibilizar a los grupos para - lograr el objetivo.

Se propone pues que el Experto en Relaciones Humanas — tome como base para la elección de sus temas reforzado por - lo que le dió su detección de necesidades, lo siguiente:

1.-Conocimiento por parte de los asistentes al Curso,- de normas,políticas y reglamentos de la empresa a la que pertenecen (generalidades de aspectos legales).

2.-Conocimientos de complementación para el mejor desempeño de su puesto, sobre todo a nivel supervisorio y ejecutivo (aspectos de Administración).

3.-Orientación sobre la conducta individual y de grupo (aspectos de psicología y sociología).

Estos lineamientos permiten al Capacitador en Relaciones Humanas la oportunidad de elegir temas, que en este caso sería

inoperante incluír toda una lista de temas, dado que la gama es - tan variada y depende de las necesidades específicas de cada em - presa en particular.

En general, será importante recalcar que existen puntos que - no deben ignorarse:

a) Inducción-en caso de no haberse recibido-.

b) Organización del trabajo.

c) Comunicación.

d) Motivación.

e) Trabajo en Grupo.

f) Elementos de Administración (general o de personal, según el caso)

Pero siempre debidamente secuenciados, explicados y con aplicación práctica.

Las técnicas empleadas en los cursos de relaciones humanas recomendables, serán aquéllas que tomen en cuenta las dimensiones que se pretenden modificar en el grupo referidas a cultura, estructura- y procesos sociales del grupo, aspectos todos que serán detectados- en investigación de necesidades.

I. Técnicas para la modificación de la cultura del grupo,

a) Información general.

b) Técnicas de dinámica de grupo.

c) Planeación de vida y planeación profesional.

d) Grupo de Ayuda.

e) Entrenamiento en sensibilización.

II. Técnicas dirigidas a la modificación de la estructura del grupo,

a) Diseño estructural.

b) Diseño y re-diseño de puestos.

c) Rotación de puestos.

d) Sistema de apreciación y consejo.

e) Clarificación de roles.

f) Flujos de información.

III. Técnicas dirigidas al mejoramiento de procesos sociales del grupo:

a) Desarrollo de equipos de trabajo.

b) Consultoría en procesos.

c) Sesiones de diagnóstico de problemas.

d) Sesiones de retro-información.

e) Intervenciones asesoras en manejo de conflictos.

Toda esta información se encuentra en detalle en "Técnicas de Desarrollo de Grupos" de la Doctora Graciela Sánchez Bedolla, publicado en el libro "DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACION", de donde fue tomada ex-profeso.

Por otra parte, de acuerdo a una serie de elementos de trabajo se tendrán en cuenta tres áreas:de comunicación; de dinámica de grupos; y, de trabajo en grupo.

Area de la comunicación.- Se pretende especialmente el relacionamiento humano y la comunicación, mediante la formación del grupo o el entrenamiento en este campo. Es interesante la presentación de grupos vivenciales y el aprendizaje de la retroalimentación así como la comunicación en binas o en grupos pequeños.

Area de la dinámica de grupo.- La retroalimentación se orienta a los fenómenos grupales en donde se suponen grupos ya formados que quieren estudiar su propio mecanismo de funcionamiento. Su material de trabajo es su propia historia y hacia ella se dirige la dinámica del mismo.

Area de trabajo en grupo.- Se trata de entrenamiento para un grupo que se busca trabaje en conjunto, interesándose en el funcionamiento y la eficacia del mismo y sólo en segundo plano interesa la comunicación o el dinamismo. El grupo se orienta hacia la consecución de objetivos, creatividad y mecánica del trabajo en conjunto, creándose reuniones de discusión, asambleas y comisiones.

Estas y otras técnicas son de ayuda para elaborar programas más concretos vistas las necesidades y realidad de cada grupo y la dinámica que se vaya desarrollando.

Se considera importante no entregar al personal de una empresa a experiencias de Relaciones Humanas o dinámicas dirigidas por gente no especializada, ya que en la aparente facilidad de estos cursos está su peligro. Es deseable que se elijan titulados en instituciones a nivel universitario que tengan una formación especializada en este campo.

Finalmente, ELTON MAYO por su propia fuerza, reaparece con su Escuela de Relaciones Humanas derivada de los ahora famosos estudios Hawthorne. Su premisa mayor consiste en que el GRUPO DE TRABAJO EJERCE UNA ENORME INFLUENCIA SOBRE EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL, sobrepasando tanto a las normas organizacionalmente fundamentadas como a las propias predisposiciones del individuo.

De acuerdo con este enfoque, el grupo y sus procesos de interacción se convierten en instrumentos para una mejor organización, una mejor administración y, a largo plazo, una mejor sociedad.

Desde luego Mayo cometió sus errores en filosofía como también en los métodos de investigación, pero siempre será considerado un precursor en asuntos de dirección de empresas gracias a su extensa contribución. Cuando menos, propulsó enormemente la investigación futura en los campos del comportamiento individual y del grupo.

S U M A R I O

En esta tesis expositiva de investigación bibliográfica y documental, se analiza el punto de vista de los estudiosos de las Relaciones Humanas y algunos cursos aplicados en las empresas mexicanas.

En ella, se presenta una visión panorámica del pasado y del presente del estudio general de Relaciones Humanas, tratando de abarcar las diferentes opiniones de los autores citados, así:

Para TAYLOR son suficientes los factores físicos, económicos y técnicos; FAYOL establece que deben tenerse en cuenta los aspectos físicos, intelectuales, económicos y técnicos. ELTON MAYO considera los factores físicos, psicológicos y sociológicos.

A partir de McGREGOR y sus seguidores, se forma la corriente moderna de investigadores que se interesan en los problemas del estudio de las Relaciones Humanas en las empresas, aunque no estén de acuerdo en lo que debe recibir atención principal, pero es evidente que los principios humanistas del Desarrollo Organizacional están estrechamente relacionados con la teoría motivacional de Abraham MASLOW y la teoría "Y" de Douglas McGregor.

Encontrar el equilibrio óptimo, no es posible sólo con medidas del "sentido común". Cuanto mayor es una empresa, más diferenciada su organización, más diferentes los puestos de trabajo y los hombres que trabajan en ella, tanto más necesaria resulta una organización planificada en los estudios de Relaciones Humanas y su aplicación práctica mediante cursos de capacitación, impartidos al personal por psicólogos staff especialistas en esta rama de la psicología del Trabajo.

Esta opinión, se abre paso cada vez más, en el ambiente laboral.

C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S:

PRIMERA: El vocablo RELACIONES HUMANAS, tiene dos acepciones en Psicología; por una parte, son la interrelación de dos o más - seres humanos. Vistas así, se refieren a un hecho, a un evento, o a una manifestación de conducta humana.

Por otra parte, son todo un movimiento o escuela de pensamiento administrativo, que dió paso al nacimiento de la psicología industrial.

SEGUNDA: Es en esta última acepción donde se enfocó el trabajo aquí realizado, para estudiar las teorías y puntos de vista de los diferentes exponentes de la Escuela de Relaciones Humanas.

TERCERA: La importancia que se da al factor humano dentro de - las organizaciones, es mayor, a raíz de los estudios de Taylor, Mayo, McGregor, Maslow, Herzberg, McClelland y otros.

CUARTA: De la intrusión de los psicólogos en la Administración se derivan los estudios de Relaciones Humanas y la rama de la Psicología conocida como psicología Industrial.

QUINTA: Los principios humanistas del Desarrollo Organizacional están estrechamente relacionados con las teorías de Maslow y McGre - gor hacidas al calor del estudio de las Relaciones Humanas.

SEXTA: En consecuencia, una de las muchas alternativas de ejecución que tiene el psicólogo industrial dentro de la empresa, es el de especialista staff en Relaciones Humanas.

SEPTIMA: El objetivo general de la aplicación de los estudios -

de Relaciones Humanas está encaminado hacia la implementación de Cursos de capacitación que abarcan temas de Psicología, de Sociología y de Administración, y crear un clima favorable a la marcha de las empresas y asegurar una integración real y una colaboración fructífera de todo el personal.

OCTAVA: Al implementar un curso de Relaciones Humanas, se debe tener en cuenta, la detección de necesidades, objetivos, temas y técnicas acordes, evaluación y seguimiento.

NOVENA: Un experto en relaciones humanas al elegir temas para un curso debe considerar cubrir para ello los siguientes puntos: inducción, organización del trabajo, comunicación, motivación, trabajo de grupo y elementos de administración.

DECIMA: Las técnicas empleadas en cursos de Relaciones Humanas serán en base a aspectos de cultura, estructura y procesos sociales de grupo, según la detección previa de necesidades.

DECIMOPRIMERA: En un curso de Relaciones Humanas es deseable cubrir tres áreas: comunicación, dinámica y trabajo de grupos.

DECIMOSEGUNDA: Para asumir la responsabilidad de un curso de Relaciones Humanas, es ante todo necesario poseer una formación profesional adecuada, preferentemente en ciencias de la conducta humana y una información adecuada de los datos científicos sobre psicología de los grupos y su dinámica.

DECIMATERCERA: Elton Mayo ha podido demostrar ya, el influjo primordial de las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo, sobre el rendimiento y la asistencia al trabajo.

B I B L I O G R A F I A.

BIBLIOGRAFIA DE BASE

ALVAREZ ROMAN, JESUS
"Las Relaciones Humanas"
Edit. Jus la. Edición Méx. 1976

ARGIRIS CRIS
"Personality and Organization"
Harper & Row New York 1957

—
"Wnderstanding Organizational Behavior"
Womeword III Dorsey 1960

—
"Integrating the Individual and the Organization"
New York Weley 1964

BAUMGARTEN FRANZISKA
"Principios de Relaciones Humanas"
Editorial Labor, S.A.
España 1970 la. Edición

BLANCHARD KENNER Y HERSEY PACEL
"La Administración y el Comportamiento Humano"
Editora Técnica, S.A. 5a. Ed. México 1977

BOLLE DE BAL MARCEL
"Relaciones Humanas. Liberación o Esclavitud?"
Edit. Fontanella. Barcelona 1968 2a. Ed.

BROWN J A C
"La Psicología Social en la Industría"
Bremarin F.C.R. Méx.
Cuarta reimpresión 1973.

DUNETTE MARVIN D. Y WAYNE K KIRCHNER
"Psicología Industrial"
Edit. Trillas la. Ed. México 1972.

ENRIQUEZ RENTERIA CARLOS
"Diccionario Político, Económico y Social"
la. Ed. del Magisterio Méx. 1970.

FAYOL HENRY
"Administración Industrial y General"
Edit. Herrero Sucs., S.A.
México 19 Ed. en Español Sept. 1974

FERRER PEREZ LUIS
"Guía Práctica de Desarrollo Organizacional"
Ed. Trillas
la. Reimpresión Méx. 1979.

FINGERMAN GREGORIO
"Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales"
Editorial Ateneo Argentina 1973 5a. Edición

GARCIA VALENCIA ANTONIO
"Las Relaciones Humanas en la Administración Pública Mexicana"
Edit. Porrúa México 1971 la. Edición.

HARO LEEB LUIS
"Relaciones Humanas"
Editorial Edicol México 1978 5a. Reimpresión

HERZBERG FREDERIK
"The Motivation to Work"
New York: Weley 1960

HOMANS G. C.
"The Human Group"
New York: Hancurt
Brace Jovanovich 1950.

KELLY JOE
"Relaciones Humanas en la Empresa"
Edit. Ateneo, Buenos Aires, Argentina 1975
la. Edición

LINDGREN HENRY CLAY
"Introducción a la Psicología Social"
Editorial Trillas México 1972

MAIER NORMAN RAYMOND
"Principios de Relaciones Humanas"
Edit. Omega 2a. Edición Barcelona 1963

MARGILIES NEWTON ANTHONY P. RAIB
"Desarrollo Organizacional Valores, Proceso
y Tecnilogía"
Edit. Diana Méx. 2a. Impr. 1975

MASLW ABRAHAM H.
"personality and Motivation"
Edit. Harper N.Y. 1970 2a. Edición

MAYO ELTON
"The Social Problem of and Industrial Civilization"
Edit. Viking Press 1960 N.Y.

MAC. CLELLAND D.C.
"The Achieving Society"
Princeton Von Nostrand 1961.

Mc GREGOR DOUGLAS
"El Aspecto Humano de las Empresas"
Edit. Diana México 1975 6a. Edición

"Leandership and Motivation"
Boston, Mass, Mit Press 1966

ODIORNE GEORGE S.
"Management by Objetives
Edit Pilman
Publishing Co.
New York 1965.

ROETHLESBERGER F.V. Y DICKSON W.J.
"Management and The Worker, Hornard University"
Cambridge, mass: Harvard University Press 1939

ROMERO BETANCOURT SAMUEL
"Administración de Personal"
Apuntes 1976, publicación del
Departamento de Psicología del Trabajo UNAM

SCHEIN EDGARD H.
"Psicología de la Organización"
Editorial Prentice Hall Internacional
Englemard cliffs, New Jersey USA 1972

TAYLO FREDERICK
"Principios de la Administración Científica"
Edit. Herrero Hnos., S.A. Méx. 1974 1a. Edición

VARIOS AUTORES
"Desarrollo Social y Organización"
DRA.GRACIELA SANCHEZ BEDOLLA
"Técnicas de Desarrollo de Grupos"
Los grupos de entrenamiento y
su aplicación al cambio
planificado en la organización.

BIBLIOGRAFIA
COMPLEMENTARIA

BENNIS G. WARREN
"Estructuras Tradicionales Transformación y Cambio"
Edit. Troquel, Argentina 1969. Ia. Edic.

BERNE ERIC
" Psicología de las Relaciones Humanas"
Juegos en que participamos.
Edit. Diana, Méx. 1973. 4a. Edic.

BLUM MILTON
"Psicología Industrial"
Editorial Trillas, Ia. Edic. 1976.

CABOT HUGH JOSEPH A.F.
" Relaciones Humanas, Conceptos y Casos"
Vol.1, Ia. Edic. en Español, Barcelona 65.

CARTWRIGHT Y ZANDER
"Dinámica de Grupos"
Editorial Trillas, Méx. 71- Ia. Edic.

CERNA M. AGUSTIN
" Apuntes sobre Relaciones Humanas"
Edición Secretaría de Educación Pública.
México 1972, Unica.

DE PERETTI ANDRE
"Libertad y Relaciones Humanas"
Edit. Morova, España 1973. 2a. Edic.

DUBIN ROBERT
"Las Relaciones Humanas en la Administración"
Edit. Continental S.A. Méx. 1974. 2a. Edic.

ETTINGER KARL E.
"Relaciones Humanas"
Edit. Herrero, S.A. Méx. 1977. 2a. Edic.

ETZIONI
"Organizaciones Modernas"
Editorial Unión Tipografica
Hispano-Americana 1972. la. Edic.

FLEISHMAN D.A.
" Estudios de Psicología Industrial y de Personal"
Editorial Trillas. 1976. Ia. Edic.

GELLERMAN SAUL W.
"Psicología y Ciencias Humanas"
Problemas humanos de la Empresa.
Edit. Guadarrama. Madrid,España 1966. la. Edic.

JIMENEZ ALVARO
"El Análisis Experimental de la conducta aplicada
al Ecenario Industrial"
Edit. Trillas, Méx, 1976. la. Edic.

LINDGREN C.
"Introducción a la Psicología Social"
Edit. Trillas México 1975 la. Edición

NAIPIER W. RODNEY Y GERSH ENFELD R.
"Grupos: Teoría y Experiencia"
Edit. Trillas México 1975 la. Edición

PINILLA SANCHEZ C.
"Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa"
Editores Técnicos Asociados. España 1972 la. Edic.

PUIGUERT ALFREDO
"Manual de Relaciones Humanas"
Su aplicación práctica en la Empresa Española.
Editorial Aguilar España 1972 la. Edición

REILLY WILLIAM S.
"Relaciones Humanas Venturosas"
Edit. Herrero Hermanos, S.A.
México 1976 17a. Edición

REYES PONCE AGUSTIN
"ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEORÍA Y PRACTICA"
Editorial Limusa-Wisley, S.A. México 1975 2a. Edición

RODRIGUEZ M. Y DE LA FUENTE U.
"Psicología de las Relaciones Humanas"
Edit. Marova España 1974 la. Edición

SALAZAR FLORES ALBERTO
"Las Relaciones Humanas como base para elevar la productividad"
Tesis L.A.E. México 1968 UNAM

SAYLES LEONARD
"El comportamiento humano en las Organizaciones"
Herrero Editores, México 1969 1a. Edición

SIGUEL
"Psicología Industrial"
Edit. CECSA 1976 1a. Edición 5a. Edición

SILICEO
"Capacitación y Desarrollo Personal"
Editorial Limusa 1973 1a. Edición

TERRY GEORGE R.
"Principios de Administración"
Edit. Continental, S.A. México 1972 4a. Edición

VELA JESUS
"Técnicas y Prácticas de las Relaciones Humanas"
Edit. Indo-American Press Service
Bogota,Colombia 1976 6a. Edición

WEIL PIERRE
"Relaciones Humanas en el Trabajo y el la Familia"
Edit. Kapelus 1a. Edición 7a. Impresión 1973.

CURSOS DE RELACIONES HUMANAS

ARMO "Las Relaciones Humanas en la Función del - Supervisor".
Publicación ARMO. Méx. 1973.

Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.
"Curso de R.H."
Pub. AMHS. Méx. 1976.

Automotríz S.A.
Curso de R.H.
Apuntes 1976.

Banca Privada (Confidencial)
Programa de Introducción a la Capacitación en R.H."
Apuntes Particulares 1977.

Centro Nacional de Capacitación Administrativa.
"Curso de R.H. "
Apuntes 1976, Méx.

Comisión Federal de Electricidad
"Curso de R.H."
Publicación interna de la C.F.E. 1973.

DANDO S.A.
"Supervisión, Eficiencia y Manejo de Personal"
Publicaciónes Dando, S.A. 1976.

D.G.E.T.I.
"Capacitación para el Trabajo. Relaciones Humanas".
Cia. Editorial Continental, S.A. 1973.

Instituto de Capacitación para personal de empresas.
"Relaciones Humanas"
Apuntes 1977.

Instituto Mexicano del Petróleo.
"Curso de Relaciones Humanas"
Pub. I.M.P.
Subdirec. de Capacitación. 1976.

Instituto Mexicano del Seguro Social.
Apuntes del Laboratorio de R.H. 1977.

Motores, S.A.
Apuntes de R.H. 1977.

Química Henkel, S.A.
Apuntes de R.H. 1977

Sanchez bedolla, Dra. Graciela
"Curso de Relaciones Humanas"
Apuntes UNAM. 1979.

Secretaría de Educación Pública.
" Curso de Relaciones Humanas"
Apuntes 1976.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Curso de R.H.
Apuntes 1977.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social
"Curso de R.H."
Apuntes de la Oficina de Investigación y
Desarrollo de Personal 1977.