

## ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

El origen lo podemos ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración.

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880–1949), científico australiano

Profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

En 1923 Elton Mayo dirigió una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia, en ella se encontraban problemas de alta rotación de personal.

En 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación esto en el área de trabajo.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició la experiencia de Hawthorne, en un barrio de Chicago, donde se tenía la intención de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, basada en la producción; Esto fue dirigido por E. Mayo y la investigación aportó grandes e importantes resultados.

La prosperidad de los años veinte que aparentemente no tenía límites, termino abruptamente el 24 de octubre de 1929, con una repentina baja de acciones de la bolsa de valores de Nueva York. Esto va a iniciar una crisis económica, que no solo afecto a Estados Unidos sino que se extendió a todo el mundo, este país tenía un gran volumen de deudas debido a las compras a plazos, tanto de acciones como de productos una situación verdaderamente caótica.

La caída de los precios de los productos redujo el poder de compra y se aumentó el desempleo pero los que seguían trabajando tenían que aceptar reducción de salario, un trato inadecuado y triste. Aunque cabe mencionar que muy pocos solían tener un trato humanizado y digno.

## LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE.

Los años 1923, 1924 y 1927, fueron de interés para aquellos que se preocuparon por la correlación entre productividad e iluminación, producción, rotación de personal (turnover), período de descanso, servicios médicos, su intención fue lograr un espíritu de grupo, un aumento de producción y una declinación en la rotación de personal.

Es importante remarcar que en el último año (1927), se tiene una gran experiencia, famosa, coordinada por el antes mencionado Elton Mayo, extendiéndose luego, también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

La fábrica (WESTERN ELECTRIC COMPANY), es un ejemplo, por así decir, que muestra las condiciones psicológicas por las que atravesaban en casi su totalidad los trabajadores, escasos de atención; se intentó eliminar o neutralizar el factor psicológico, entonces extraño y no pertinente, lo que trajo como consecuencia el que se prolongase hasta 1932, cuando fue suspendida debido a la crisis de 1929.

Pero no todo lo que muestra la historia en éste sentido es malo, hablemos de (WESTERN ELECTRIC, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos que desarrollaba en esa época una política de personal dirigida hacia el bienestar de sus obreros, ésta mantenía salarios satisfactorios y buenas condiciones de trabajo en su fábrica situada en HAWTHORNE).

En ella se ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían de la rapidez de las jóvenes empleadas (montadoras).

El montaje de relés era ejecutado sobre una base mantenida por cuatro tornillos, en la cual eran colocadas las bobinas, armaduras, cabezas de contacto y aislantes eléctricos. Una empleada montaba cinco relés cada seis minutos.

Lo importante y diferente de dicha empresa es, que ésta se interesaba en las condiciones de vida de sus empleados, trataba de conocerlos y darles un trato humano, ya que no le interesaba tanto aumentar su producción, de esa manera había una relación de armonía y confianza por parte de ambos, pero existía la intranquilidad por algunas otras empresas.

Analizaremos la experiencia de Hawthorne en sus diferentes fases.

## PRIMERA FASE

En la primera fase de la experiencia, dos grupos de obreras ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas. El primero trabajó bajo intensidad variable de luz, el segundo bajo intensidad constante; su objetivo medir el rendimiento. No hubo relación directa entre las variables, pero si la existencia de otras variables o factores, uno de ellos, el psicológico, ya que éstas jóvenes se sentían obligadas a producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba y menos cuando disminuía.

Este hecho se probó al cambiar las lámparas por otras de la misma intensidad, haciendo creer que ésta variaba, el resultado originó la preponderancia del factor antes dicho sobre el fisiológico:

la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de las obreras puede ser afectada por condiciones psicológicas, con estos estudios se reconoció la existencia del factor psicológico, solo en cuanto a su influencia negativa.

Los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo de la experiencia, por considerarlo inapropiado, para entonces extenderla a la verificación de la fatiga en el trabajo, cambio de horarios, introducción de intervalos de descanso y aspectos básicamente fisiológicos.

## SEGUNDA FASE

La segunda fase comenzó en 1927, ésta dio constituyendo un grupo experimental, con la selección de seis jóvenes de nivel medio, no eran novatas, no eran inexpertas, se aclararon los objetivos de la investigación y también se explico el efecto de ciertos cambios en las condiciones de sus actividades. Estas se dividieron en 12 períodos, los cuales se formaron para observar las condiciones de rendimiento más satisfactorias para la empresa y los trabajadores.

## LOS 12 PERÍODOS HAWTHORNE

### PRIMER PERÍODO:

Se registro la producción de cada obrera en su área original de servicio; sin que ellas lo supiesen; y se

estableció su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo, logrando 2,400 unidades semanales por joven.

#### SEGUNDO PERÍODO:

Éste consistió en aislar al grupo experimental de la sala de prueba, manteniéndose normales las condiciones y el horario de trabajo, también se midió el ritmo de producción, el período duro cinco semanas y los resultados sirvieron para verificar el efecto producido por el cambio de sitio para laborar.

#### TERCER PERÍODO:

En el siguiente se estableció una modificación en el sistema de pago. En el grupo de control se pagaba por tareas de grupo, estos eran numerosos, compuestos de más de 100 elementos, la variación de producción de cada joven se compensaba con la producción total del grupo y no se reflejaban en su salario individual. Se procedió a separar asimismo, el pago de las jóvenes del grupo experimental como éste era pequeño se pudo explicar que recibirían el pago justo de su salario, de tal manera que ellas percibiesen que sus esfuerzos individuales repercutirían en el pago, el cual duraría ocho semanas en forma constante, se constató un aumento de la producción

#### CUARTO PERÍODO:

Marca el inicio de la introducción del cambio directo en el trabajo, la mecánica fue introducir cinco minutos de descanso a mitad de la mañana y otros cinco minutos a mitad de la tarde. De igual manera se aumento la producción.

#### QUINTO PERÍODO:

Los intervalos de descanso fueron aumentados de cinco a diez minutos cada uno, verificándose un nuevo aumento de la producción.

#### SEXTO PERÍODO:

En éste período se quiso dar una modalidad en el incremento de descanso y se procedió a dar seis intervalos cada uno de cinco minutos, tres por la mañana y los otros tres por la tarde, aquí se rompió el esquema y la producción no aumentó, hubo quejas de las obreras porque se interrumpía constantemente su ritmo de trabajo.

#### SÉPTIMO PERÍODO:

Se paso pasó de nuevo a dos intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero; con este cambio en el experimento, nuevamente la producción aumentó.

#### OCTAVO PERÍODO:

Bajo las mismas condiciones del período anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar con la modalidad en el horario, solamente hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas como estaba establecido en el grupo de control. Los resultados fueron muy positivos, ya que hubo un acentuado aumento de la producción.

#### NOVENO PERÍODO:

Se procedió a que el horario de trabajo del grupo experimental terminara a las 16:00 horas y con esto se constató que la producción permanecía estable.

#### DÉCIMO PERÍODO:

El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas, se reflejo un aumento considerable en la producción como en el período séptimo.

#### UNDÉCIMO PERÍODO:

En él se estableció una semana de cinco días, es decir, con el día sábado libre, sólo para el grupo experimental, con ello se verificó, que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.

## DUODÉCIMO PERÍODO:

En éste último período se volvió a las mismas condiciones del tercer período; se quitaron todos los beneficios dados durante la experiencia, con la aprobación de las jóvenes y tuvo una duración de doce semanas. El cambio fue decisivo y comenzó el análisis de todo el proyecto, el cual consistía en verificar inesperadamente la producción diaria y la semanal. Se alcanzó un índice jamás logrado anteriormente, resultando 3,000 unidades semanales por joven del grupo experimental.

## CONDICIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las condiciones físicas en los períodos 7º, 10º y 12º fueron equivalentes, la producción aumento de uno a otro, en el 11º los investigadores resumieron que no era lo esperado, ya que se inició un año después (verano 1928).

Lo cierto es que las variaciones efectuadas en la sala de prueba no afectaron el ritmo de trabajo. El problema se convirtió, entonces, en saber con cuales factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de las obreras.

En los anteriores períodos se pudo apreciar, que se les ofreció un diferente ambiente de trabajo con descansos, refrigerios, reducción en el horario de trabajo. También nos dimos cuenta que se les tenía informadas de todos los resultados y de las modificaciones a que eran sometidas, se insistió a que trabajasen dentro de lo normal y que trataran de sentirse en confianza.

Su actividad laborar consistía en que cinco de ellas montaban los relés, (dispositivos electromagnéticos que sirven para regular y dirigir la corriente auxiliar que circula por el circuito del propio dispositivo, son muy empleados en el campo de la industria y en la técnica de las comunicaciones), la sexta suministraba las piezas necesarias. De ésta forma se realizaba un trabajo continuo, el resultado se indicaba en una cinta perforada, quedando registrada la producción de cada una de ellas.

Se inicio con la participación de todas, la producción, fácilmente medible, se constituyo en el índice de comparación entre el grupo experimental y las demás obreras. Ambos grupos tenían un supervisor común, pero además contaban con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y de esta forma aseguraba el espíritu de colaboración de las jóvenes.

A pesar de no poder inferirse, por los resultados de la investigación, que no hubo relación entre la producción y las condiciones físicas, lo cierto es que las variaciones efectuadas en la sala de pruebas llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema se convirtió entonces, en saber con cuales factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

Sin embargo ésta segunda fase llevó algunas conclusiones, y son las siguientes:

Las jóvenes manifestaron que les gustó trabajar en la sala de pruebas, porque sintieron que el ambiente fue ameno, armónico, divertido, amistoso, y sin presiones, que además les permitió conversar con libertad, sin temor al supervisor, de esta manera hubo un desarrollo social se destaco el liderazgo y se cumplieron objetivos comunes.

Las satisfacciones resultantes en la sala de montaje de relés, fueron muy productivas, esto llevo a los investigadores a reflexionar sobre las conductas en el área laboral, actitudes emocionales y lo más importante la productividad por parte de las obreras.

## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las conclusiones por parte de los iniciadores del experimento fueron las siguientes:

- a) Manifestaron trabajar con gusto en la sala de pruebas, esto les pareció divertido, el cambio de supervisión de un control rígido a un sistema flexible (laxa), que permitía libertad y eliminación de ansiedad.
- b) Se originó un ambiente de amistad, sin presiones, que hacía posible que ellas conversaran mientras trabajaban, esto aumento la satisfacción en el desempeño de sus labores.
- c) Evitaron temor a la presencia del supervisor, sabían que eran vistas y estudiadas y el objetivo de la supervisión era en condiciones completamente diferentes a las normales. Que estaban dentro de un proyecto, de una experiencia interesante la que tenía que producir resultados, que aunque en ese momento desconocían, entendían que éstos redundarían en beneficio de las demás compañeras.
- d) El desarrollo social del grupo de prueba se dio, las jóvenes se preocuparon por las otras y existió el ambiente de compañerismo ya que aceleraban la producción cuando alguna de ellas presentaba cansancio, se unificaron, trabajaron en equipo y el grupo lo eran todas.
- e) El impulsor o iniciador surgió, el grupo desarrollo el liderazgo, se presentó la situación de dominio ejercido por una joven de manera espontánea, después de que dos de ellas salieron del grupo original. Los objetivos comunes se alcanzaron, la armonía y buena correspondencia ayudo para aumentar la producción, a pesar de que se les pedía trabajar con normalidad.

## TERCERA FASE

En la tercera fase, los investigadores, fueron apartándose del interés inicial de verificar las mejores condiciones físicas de trabajo, y pasaron a fijarse definitivamente en el estudio de las relaciones humanas en el área laboral.

Su preocupación por las diferentes actitudes del personal les hacía pensar que se sentían humilladas al existir un vigilante que las supervisara con fuerza de apremiar u obligar de manera indirecta. Se percataron que la empresa calificada de contar con una política abierta desconocía por completo factores determinantes en el comportamiento de las obreras con relación a la supervisión, equipos de trabajo y empresa.

#### SISTEMA DE ENTREVISTA.

Se estableció un sistema de entrevistas, primero con los supervisores, después con los obreros y otras áreas de la fábrica, en septiembre de 1928. El programa de entrevista serviría para tener conocimiento de sus comportamientos y sentimientos, escuchar lo que pensaban con relación a su trabajo y al trato que recibían, era muy importante que depositaran sugerencias para que éstas se pudieran aprovechar para el mejor entrenamiento de supervisión, de esta manera se reveló la existencia de una organización informal de las obreras, con el fin de protegerse contra aquellos que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar.

Esta forma de trabajar fue muy bien acogido entre las jóvenes y supervisores produciendo unos resultados muy animosos y alentadores, ya que la empresa contaba con más de 40,000 empleados.

Dicho sistema de entrevista tubo una modificación (1931), éste encuentro convenido para tratar asuntos relacionados con el buen funcionamiento de la empresa, se adoptó a la técnica no dirigida en la cual se les daba libertad de expresión, sin que el entrevistador desviara el asunto a tratar.

#### ORGANIZACIÓN INFORMAL

La organización informal se manifestó a través de seis puntos, y son los siguientes:

1-. Producción controlada por estándares que los propios obreros juzgaban como producción normal a realizar y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos.

2-. Prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los obreros que excedían aquellos estándares y que eran considerados saboteadores;

3.- Expresiones que dejaban ver la satisfacción con respecto a los resultados del sistema de pago de incentivos por producción;

4.- Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto a las reglas de conducta;

5.- Preocupaciones superfluas con relación a las promociones;

6.- Contenido y descontento exagerados por las actitudes de los superiores inmediatos, frente al comportamiento de los trabajadores.

Tenemos que reafirmar que a través de la organización de tipo informal, los obreros permanecían unidos y existía lealtad entre ellos, muchas veces el obrero también era leal a la empresa y esto ocasionaba problemas, tensión, inquietud que terminaba la mayoría de las veces en un descontento declarado.

#### CUARTA FASE

Durante la cuarta fase, que se llevó a cabo en la sala de observaciones de montaje de terminales para estaciones telefónicas, se formó un grupo experimental de veinte elementos, nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos ellos pasaron a trabajar en una sala especial, con las mismas condiciones de trabajo. Dentro de la sala había un observador, y fuera de ella una persona que se dedicaba a entrevistar de vez en cuando a los obreros, el objetivo de este experimento era analizar la organización informal, su duración fue de siete meses.

En cuestión de pago, se basaba en la producción que tenía el grupo, ya que existía un salario hora con innumerables factores, y un salario mínimo por las interrupciones en la producción, de tal caso que solo existía aumento si la producción total aumentaba.

En realidad las conductas salieron a flote y el observador se dio cuenta que los obreros utilizaban ciertas manías, después de alcanzar la producción normal a su entender y reducían su ritmo de trabajo; informaban sobre su producción, de manera que el exceso de producción de un día se acreditase a otro día en el que hubiese estado baja, solicitaban el pago por exceso de producción.

En esta fase el estudio permitió las relaciones entre la organización informal y formal de la fábrica; el resultado fue de uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, se desarrollaron métodos para garantizar sus actitudes, como la de considerar delator al que perjudicaba a un compañero y presionase a los más rápidos para estabilizar, su producción a través de penas simbólicas.

La experiencia fue suspendida por razones externas (1932), pero la influencia de sus resultados, sobre la teoría administrativa fue fundamental, aunque ocasionó alteraciones y sobresalto en el ánimo de muchas personas que tomaron la idea como extraordinaria, imprevista y poco usual.

#### CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne permiten delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas, ésta se formó rápidamente y se concluye de la manera siguiente:

## PRODUCCIÓN

- a) El nivel de producción es resultante de la integración social.– El nivel de producción no se establece por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las esperanzas de conseguir una cosa o las posibilidades de conseguir un derecho, que pueden ser actitudes o comportamientos esperados por el grupo o de manera individual. Su capacidad social la dará su competitividad la que exista entre sus compañeros de área y la eficiencia en su trabajo, más no por que ejecute correctamente y dentro de su tiempo lo establecido. Si el trabajador esta integrado socialmente a un grupo, él adquiere el compromiso de responsabilidad y mayor será su soltura en preparar y despachar las cosas que tiene a su cargo con la finalidad de producir y agradar.

## COMPORTAMIENTO

- b) El comportamiento social de los trabajadores.– Es muy sabido dentro del área empresarial, que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente, sino como miembros de un grupo, esto se dio en ese tiempo y se sigue dando en nuestros días en algunas fábricas. En la experiencia de la que hablo, el individuo no era libre de establecer por sí mismo su cuota de producción, esta era fijada y obligada por los elementos del grupo; si existía algún movimiento o desvío de las reglas por cualquiera de ellos era castigado y las reprimendas solían ser sociales o morales por parte de sus compañeros, con el objetivo de estandarizar el grupo, de tal manera que se formaba un hermetismo total. De tal manera que se concluye que la teoría clásica no apreció el comportamiento que esta significativamente influenciado por las reglas y valores desarrollados por los grupos sociales en los que éste participa.

Kurt Lewin nos dice que mientras los estándares del grupo permanezcan inmodificables, el individuo resistirá el cambio, tanto más firmemente, cuanto menos dispuesto esté a apartarse de los patrones del grupo. Si el estándar del grupo fuese modificado, se eliminaría la resistencia debido a la relación entre el individuo y el estándar del grupo.

El poder grupal es fuerte y domina, con respecto al comportamiento de manera individual es muy grande y la administración no debe tratar por separado a sus trabajadores como si fueran independientes, el trato debe ser de compañerismo, como miembros de un grupo de trabajo, sujetos a influencias sociales. Se comprobó que ellos no actúan aislados como individuos frente a la administración, frente a sus propias decisiones, normas, recompensas y castigos, sino que siguen y toman actitudes de manera grupal influenciados por ciertos códigos que ellos mismos establecen y marcan, creándose así el conocimiento especulativo en donde se considera el control social del comportamiento.

Deben de ser considerados aspectos importantes de la administración: la amistad y el grupo social, ya que ambos tienen representación importante para la organización y deben ser considerados aspectos para la teoría

de la administración.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del empleado al comportamiento del tipo máquina propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre.

## RECOMPENSAS Y SANCIONES SOCIALES

- c) Las recompensas y sanciones sociales.– El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales. Las recompensas y las sanciones económicas, influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico.

De tal manera que en el transcurso de esta experiencia de la que estamos hablando se confirmó que los obreros producían indistintamente, en lo socialmente determinado, ellos perdían el cariño, y respecto por parte de sus compañeros, de esa forma preferían trabajar y ganar menos que arriesgarse y perder las relaciones de amistad y trato que recibían de sus compañeros.

Esto nos da la pauta que los comportamientos de los trabajadores están condicionados a reglas y modelos sociales. Debemos aceptar que dentro de la administración, cada grupo social desarrolla creencias y expectativas diferentes o acordes al modelo de trabajo de la fábrica, esas creencias reales o imaginarias influyen de manera directa o indirecta, no solo en sus actitudes y comportamientos, sino también en las relaciones que el grupo define como aceptables, y por medio de las cuales valora a sus integrantes. De tal modo que califica de leales a los que se adaptan a las normas y de pésimos o desleales a los que reflejan renuencia y desadaptabilidad al grupo.

Las recompensas y las sanciones económicas o morales influyen de manera total en el comportamiento de los obreros y limitan, en gran parte, el resultado de sus planes. Aunque debemos tomar en cuenta que estos incentivos en la mayoría de las veces suelen ser simbólicos, pero influyen definitivamente en la motivación y la felicidad de los trabajadores.

Hablando un poco de la ideología de Taylor y junto con él a la mayoría de los autores de la época clásica, diré que predominaba el concepto del hombre económico, éste era motivado por incentivos sociales y económicos y de esta forma surgieron algunos de los precursores de la administración científica que elaboraron un plan con incentivos salariales, con el fin de elevar la eficiencia en la producción y bajar los costos operacionales.

Dentro de sus ideas estaba planear un método de selección adecuadamente ajustado a su ejecutor, con características físicas, ofreciendo un esquema de remuneración que se basará en la producción, con crecimiento proporcional a la medida de la eficiencia del empleado, y con un constante crecimiento o aumento, logrando producir al máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica, siempre y cuando las condiciones ambientales se lo permitieran.

Para Elton Mayo y sus seguidores, las cosas eran diferentes en lo referente a la administración, ya que ellos opinaban que esas motivaciones económicas eran de tipo secundario, en lo referente al producto o utilidad de las personas, llamado rendimiento.

Para la teoría de las relaciones humanas, los individuos, son motivados, principalmente, por la necesidad, de ciertos reconocimientos, de una positiva aprobación social y de que su participación sea tomada en cuenta en las actividades del grupo al que pertenece en el cual convive. De allí el concepto de hombre social.

## LOS GRUPOS INFORMALES.

d) Los grupos informales.– Si analizamos a los clásicos, encontraremos que ellos se preocuparon por aspectos formales de la administración encaminados siempre a una buena organización como son: Autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempo, movimientos, departamentalización; mientras que los investigadores de Hawthorne, se concentraron por completo en los aspectos informales de la administración logrando una organización de comportamientos sociales, creencias, actitudes y expectativas. Fue entonces como la empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales los cuales en ocasiones estaban en contraposición con la organización formal establecida por la dirección. Tales grupos informales, definían sus reglas y comportamientos, sus recompensas o sanciones, creando una escala de valores con sus propios objetivos, de ésta forma cada participante va asimilándolos en forma de hábitos de conducta e integrándolos a sus actitudes y comportamiento.

La organización no sólo se compone de personas, ésta se da gracias al trabajo en conjunto, que se relaciona de manera espontánea, creando un concepto informal que trace la línea con relación a la teoría de las relaciones humanas.

Roethlisberger y Dickson, afirmaron, que si se habla de una organización industrial, se refleja una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos, ellos experimentan afectos y sentimientos y los relacionan entre sí para después unificarlos con un trato diario que establecerá patrones de interacción.

La mayoría de los individuos que viven bajo unidades de referencia para medir, valorar, etc., tienden a aceptar patrones de conducta como verdades una vez ya establecidos y le serán imprescindibles y obvios, actuaran de acuerdo con lo que ellos siendo determinantes.

## RELACIONES HUMANAS

e) Las relaciones humanas.– En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante acción, ésta será ejercida de manera recíproca por dos o más fuerzas, de tipo moral o social. Para

poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió intensamente esa interacción social. Relaciones humanas: son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Es básicamente dentro de la empresa, donde surgen las oportunidades de relaciones humanas.

## CONTENIDO DEL CARGO

- f) La importancia del cargo.– Constataron que la extrema especialización, no hacía necesariamente más eficiente la organización. Verificaron que el contenido y la naturaleza del trabajo, tienen una enorme influencia sobre la moral del obrero, y que los elementos humanos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera directa o indirecta negativamente las actitudes del trabajador reduciendo su eficiencia.

## ASPECTOS EMOCIONALES

g) El énfasis en los aspectos emocionales.– Los elementos emocionales no planeados – y aún irracionales – del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la Teoría de las Relaciones Humanas. De ahí el hecho de que algunos autores las denominen sociólogos de la organización.

## RELACIONES HUMANAS DE TIPO GENERAL

Dentro de las relaciones humanas existen varios puntos importantes, que originan su completo desarrollo y que tiene relación con el tema, son los siguientes: PERSONALIDAD, MOTIVACIÓN, COMUNICACIÓN, RETROALIMENTACIÓN, AUTOCONOCIMIENTO DE SÍ MISMO, ANÁLISIS TRANSACCIONAL E INTEGRACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO.

## CARACTERÍSTICAS

1.– Personalidad.– término griego persona, que significa máscara, para describir la cara que el individuo le presenta a la sociedad, y lo hace diferente de los demás, con un conjunto de cualidades que lo constituyen, como puede ser su inteligencia, carácter, temperamento y constitución. También hace notar destreza o desenvoltura, aunque la personalidad la relacionamos comúnmente, con el conjunto de rasgos físicos, psíquicos y culturales que hacen a cada ser completamente independiente y único.

2.- Motivación.- Es el factor psicológico, consciente o no, que predispone al individuo para realizar sus actividades diarias, o para tender hacia ciertos fines, necesidades o tendencias.

Abraham H. Maslow (1908), dice que el hombre es: Un animal insatisfecho, tan pronto como satisface una de sus necesidades. El autor nos marca cinco grupos: fisiológico, de seguridad, social, estimativo, autorrealización. Al término de uno de ellos otro aparece en su lugar. Es un proceso interminable que comienza desde el nacimiento y continúa a través de toda la vida.

3.- Comunicación. - Desde el punto de vista etimológico, el término significa "hacer algo común, en su aspecto formal, la comunicación, es el proceso por el cual transmitimos ideas, conocimientos, habilidades, sentimientos, actitudes, etc., y recibimos respuesta a tales estímulos, como resultado hacemos que nos comprendan y comprendemos a los demás obteniendo una acción a realizar. Todos los idiomas son códigos y pueden ser: verbales, no verbales, escritos, meramente personales o interpersonales. Para comunicarnos con los demás utilizamos fundamentalmente el lenguaje, los gestos no verbales y las señales actitudinales.

4.- Retroalimentación.- Este término fue introducido hace años en el argot de las Ciencias de la conducta para denominar un proceso con el cual se intenta ayudar a un individuo a considerar la posibilidad de cambiar. Los seres humanos tratamos de alcanzar objetivos conscientes o inconscientes. Y un gran número de ellos esta relacionado con otros seres humanos, el ejemplo: la necesidad o deseo de reconocimiento, éxito en nuestro trabajo, crecimiento o mejoramiento de nuestra productividad. Pero ocurre que en ocasiones actuamos en forma que en realidad nos impide alcanzar los objetivos que deseamos. Es por eso que la retroalimentación es un instrumento que se utiliza para que la persona se de cuenta de cómo su conducta afecta a otros.

5.- El Auto conocimiento del ser humano.- Es cierto que el individuo en ocasiones tiene un muy rudimentario conocimiento en sí mismo. Esto se puede demostrar hasta en aspectos burdos, como puede ser la apariencia física o la voz. Si en estos aspectos es tan difícil que él se conozca, en los tipos psicológicos e intelectuales es considerablemente mayor la dificultad.

El individuo requiere sentirse íntegro, identificado consigo mismo, saber quién es, realizar cosas que le gusten, que le satisfagan, y sentirse útil para los grupos en que participa, para las Instituciones, empresas o fábricas donde labora, además necesita conocimiento, aceptación, confianza y realización

6.- Análisis Transaccional.- Es una técnica ideada por Eric Berne, basada en principios científicos de la psicología moderna. Tiene por objeto analizar la naturaleza del hombre, su objetivo definir las diferentes actitudes a partir del estado de ánimo y con base en ello, manejar la comunicación de manera óptima. Este análisis pone al alcance de personas no adentradas en psicología, instrumentos y técnicas para mejorar las relaciones interpersonales, gracias a las aportaciones científicas de Sigmundo Freud.

7.- Integración de Grupos de Trabajo.- Definición de grupo: Es una unidad social que consta de cierta cantidad de individuos que tienen unos con otros relaciones de rol y de status, que se han estabilizado en cierto grado, que poseen un conjunto de valores y normas propias, que regulan su comportamiento. En asuntos que tienen consecuencias para el grupo. Deben de existir características dentro de cualquier grupo de trabajo, las más indicadas son:

- **Atmósfera.**- que pueda percibirse en pocos minutos de observación tiende a ser informal, agradable, tranquila, en la que todos participen y se interesen, no debe existir aburrimiento.

- - **Discusión.**- cuando exista una discusión en la que todos prácticamente participen y si esta se desvía del punto a tratar, alguien se encargará de encarrilarla nuevamente.
- - **Meta.**- la meta o el objetivo del grupo deberá ser entendido y aceptado por los miembros.
- - **Respeto** al escucharse unos a otros.
- - **Desparidad.**- cuando existe desparidad, las discrepancias no son anuladas mediante medidas tomadas precipitadamente por el grupo, las razones deben ser examinadas cuidadosamente y se buscará resolverlas en conjunto en vez de que sean dominadas por el disidente.
- - **Consenso.**- la mayor parte de las discusiones se toman mediante una especie de consenso en el que es evidente que todos los miembros del grupo están de acuerdo y dispuestos a
- - **Continuar juntos:** el grupo no debe de aceptar una simple mayoría como base suficiente para tomar medidas y conclusiones.
- - **Crítica.**- la crítica que se logre entre los miembros del grupo debe ser constructiva y deberá estar orientada hacia la eliminación de obstáculos que estén entorpeciendo la productividad y las labores en su conjunto de trabajo.
- - **Libertad.**- Los miembros del grupo deberán estar en entera libertad de expresar sus ideas o sentimientos en torno al problema o al funcionamiento del mismo.
- - **Involucramiento.**- Este principio sostiene que las personas trabajan más feliz y productivamente cuando han tenido que ver en la fijación de sus propios objetivos y los de su grupo, como todos realizan sus actividades juntos y con un alto grado de participación activa en la preparación de lo que van a hacer y en la elección de la manera como lo harán, adquieren un sentido de compromiso que no está presente cuando en lugar de una elección, tiene lugar una imposición de objetivos.
- - **Retroalimentación.**- la retroalimentación se debe manejar de manera individual pero es más eficaz por grupo, para que los individuos se desarrollen y exista una comunicación completa y directa, abierta, con calidad y sincera. Que sea de forma interpersonal y que ambas partes reciban los mensajes y los regresen en un diálogo permanente, franco y dinámico.

Con todas estas características sobre las relaciones humanas individuales y por grupo, se resume que cada individuo es una personalidad altamente diferenciada y que puede ser influenciado por sus semejantes. Tiende a compenetrarse con otras personas y grupos definidos, con la finalidad de ser comprendido y aceptado, de esta manera atenderá sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento se reflejará el ambiente laboral.

Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión facilita una atmósfera, en donde cada individuo es estimulado, ya que básicamente dentro de la empresa es donde surge la oportunidad de establecer las Relaciones Humanas.

## LA CIVILIZACIÓN INDUSTRIALIZADA Y EL HOMBRE.

La teoría de las relaciones humanas se ocupó prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del avasallador desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo se dedicó a estudiar los problemas humanos, sociales y políticos, derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología, en una época en que la producción era fundamental para el desarrollo de las naciones, especialmente era el programa de los Estados Unidos; donde él aplicaba sus teorías.

Mayo defiende, que el trabajo es una actividad típicamente grupal, que el obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social; que la teoría básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos; que la persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junto a , de ser reconocida, que la sociedad industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar.

Dado que todos los medios confluyen en la eficiencia y en la cooperación humana, un conflicto social surge en la sociedad industrial: la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos personales de los trabajadores, que la propia mecánica de las teorías previamente aplicadas, separaba. Debe evitarse el conflicto social a través de una administración humanizada, que ponga en práctica el tratamiento preventivo, las relaciones humanas y la cooperación, que unifique, en la medida de lo posible, los objetivos de la empresa y los de los trabajadores.

## FUNCIONES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

La organización industrial tiene dos funciones principales, producir bienes y servicios y proveer de satisfacciones a sus participantes, la colaboración humana está determinada por la organización informal, más que por la organización formal. La colaboración es un fenómeno estrictamente social, no lógico, tomado enteramente de códigos sociales, convencionalismos, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante la situación. No es cuestión de lógica sino de psicología. La teoría de las relaciones humanas aportó nuevas dimensiones y nuevas variables para la Teoría General de la Administración.

Roethlisberger y Dickson, renombrados difusores de la teoría de las relaciones humanas nos muestran las funciones básicas de la organización.

|                            |                       |                                |
|----------------------------|-----------------------|--------------------------------|
|                            |                       | FUNCIÓN<br>ECONÓMICA           |
|                            | EQUILIBRIO<br>EXTERNO |                                |
|                            |                       | PRODUCIR BIENES O<br>SERVICIOS |
| ORGANIZACIÓN<br>INDUSTRIAL |                       |                                |

|  |                    |                           |
|--|--------------------|---------------------------|
|  |                    | FUNCIÓN SOCIAL            |
|  | EQUILIBRIO INTERNO |                           |
|  |                    | SATISFACER A SUS MIEMBROS |

La organización industrial se compone de una organización técnica y son:

- v Edificios
- v Máquinas
- v Equipos
- v Productos o Servicios producidos
  
- v Materias Primas

Y de una organización Humana u organización social que son los individuos, cada uno de ellos evalúa el ambiente donde vive y las circunstancias que lo rodean, las cuales serán fruto de las interacciones en las que participe durante su vida.

La organización social de una fábrica es más que una suma de individuos, pues su participación e integración diaria y constante del trabajador, darán origen a un elemento en común que será la organización total de la empresa.

Toda situación que se da dentro de la fábrica se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que distorsionan los hechos en forma de símbolos que distinguen el comportamiento, actitud o decisión bueno o malo y un nivel social superior e inferior, obteniendo como resultado aprobación, rechazo, neutralidad o resistencia y pasarán a ser portadores de valores con un significado social muy importante.

Las organizaciones antes mencionadas (técnica, humana, formal e informal), son sistemas interrelacionados e interdependientes. Cualquier modificación por mínima que esta sea, en alguna de ellas afectará a las demás, ya que son concebidas en un estado de equilibrio permanente. Lodi, señala que esa concepción está influenciada por el concepto de equilibrio social de Vilfredo Pareto.

### **CONCEPCIÓN GENERAL DEL CONCEPTO DE EQUILIBRIO SOCIAL Y ORGANIZACIONAL DE VILFREDO PARETO.**

La idea básica del Diagrama de Pareto, es la de ordenar y dar prioridad a la recolección de datos.

- – Traducir el análisis de los datos a números y porcentajes.
- – Presentar en forma gráfica los pocos vitales y los muchos triviales dentro de las causas que origina el problema que se está analizando.

- – Indica qué problemas se deben resolver primero para eliminar el defecto y mejorar las operaciones.

Es una gráfica que muestra en forma ordenada la frecuencia, de mayor a menor, de los factores o causas que afectan a un problema y que serán sujetos de estudio.

Existen muchos aspectos o factores en el trabajo que deben ser mejorados, por ejemplo: demoras, tiempos de operación, fallas, etc.; en realidad cada problema consiste de muchos pequeños problemas por lo que resulta difícil saber por cuál empezar y que camino seguir para resolverlo.

El objetivo del diagrama de Pareto es identificar las causas principales y, en función de ello, establecer un orden de importancia permitiendo un mejor aprovechamiento de los recursos, canalizando eficazmente los esfuerzos de las personas que intervienen para atacar las causas más importantes.

El diagrama de Pareto nos indica cuál es el problema que debemos resolver primero ya que representa en forma ordenada la ocurrencia de mayor a menor impacto (\$) de dichos problemas o áreas de oportunidad en general. Lo que hace de esta herramienta, generalmente, el primer paso para la realización de las mejoras.

## **PARA CONSTRUIR UN DIAGRAMA DE PARETO**

Necesitamos hacer una clasificación de factores o problemas a analizar de acuerdo a su tipo: defectos, demoras, etc. Esto debe ser de acuerdo a las hojas de datos.

Una vez que tengamos los datos recabados en las hojas, se ordenarán los distintos tipos de causas del problema conforme a su ocurrencia, de mayor a menor.

Posteriormente decidiremos el tiempo empleado para construir la gráfica, por ejemplo una semana o un mes.

Ejemplo:

Producto Devolución

Elemento x 8,677,265.00

Elemento y 35,452,590.00

Sumaremos la cantidad de cada factor, el total representara el 100%, sacaremos los porcentajes de cada uno de los factores y los ordenaremos de mayor a menor.

Los diagramas de Pareto pueden aplicarse a todo tipo de mejoras en sistemas o procesos, también sirven para mostrar los resultados de las mejoras.

Entre los problemas a resolver dentro de un sistema existen pocos que son vitales y muchos que son triviales, por lo que debe seleccionarse el problema principal que debe ser atacado. Es más fácil disminuir en un 50% un problema grande, que acabar totalmente con uno pequeño.

El diagrama es el primer paso para efectuar mejoras. Los siguientes puntos son los más importantes para su realización.

- a) Que todas las personas involucradas cooperen.
- b) Que su cooperación tenga un fuerte impacto.
- c) Que se seleccione una meta u objetivo concreto.

Los diagramas de Pareto pueden utilizarse para la realización de mejoras en todos los aspectos que en una fábrica o empresa no se relacionan exclusivamente con la calidad de los productos, los procesos o el trabajo, sino también con otros aspectos tales como:

EFICIENCIA AHORRO EN COSTOS

SEGURIDAD CONSERVACIÓN DE MATERIALES Y ENERGÍA

De esta manera y muy a grosso modo podemos concluir que para el autor al 100% economista, diseño un

programa muy efectivo que ayuda al desarrollo de la administración de empresas.

Si en la actualidad existieran muchas personas como las antes mencionadas el desarrollo humano carecería de impedimentos para su productividad y eficiencia.

### **CONCLUSIONES PERSONALES**

1) Las raíces de la teoría de las relaciones humanas, tuvieron su inicio hace varias décadas antes de su aparición en los Estados Unidos de Norteamérica. En donde el pragmatismo surge a finales del siglo XIX, y se hace muy característico por su teoría de la verdad, de su utilidad como instrumento para la acción humana. Encontramos también iniciativa individual, así como la democracia. Este conocimiento se vio fortalecida con la experiencia de Hawthorne, que marco durante sus cinco años de duración, el principio de una nueva e interesante teoría basada en los méritos de las personas en la administración.

2) Desligada totalmente de la preocupación en la tarea y la estructura, la teoría humanista introduce nuevas variables en el conocimiento administrativo: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensa y sanción no material, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales del comportamiento de los individuos y la gran importancia del contenido de los cargos y tareas que los desempeñan y las ejecutan, respectivamente.

3) Dentro de éste descubrimiento claro y humanístico, escapa a los investigadores la propia sociedad industrializada, la cual lleva a las empresas a preocuparse sólo por su supervivencia financiera y crea la necesidad de una mayor eficiencia para obtener las ganancias previstas. De donde la convergencia fue en la eficiencia, cambiando a la cooperación humana y en sus objetivos. Haciéndose prioritario armonizar las dos funciones básicas de la organización industrial: la función económica de producir bienes y servicios garantizando el equilibrio externo y la función social de proveer de satisfacciones a sus participantes logrando equilibrio interno.

.

Para Finalizar el tema diré que las personas en su totalidad necesitan estímulos y que son muy importantes las condiciones de orden material y económico. La concepción del homo economicus, no establece una relación entre condiciones causa y efecto. La fatiga tampoco es sólo de origen orgánico y fisiológico, sino, subjetivo y psicológico.

La Teoría de las Relaciones Humanas aportó nuevas dimensiones y nuevas variables para la Teoría General de la Administración; conceptos que han sido de mucha utilidad para la organización y administración de una empresa. En la actualidad algunos de estos valores están perdidos por falta de principios morales y humanos.

La organización siempre se dará en condiciones optimas con grupos de personas y se logrará hacer mayor énfasis si esta se basa y se reglamenta con normas morales de calidad.

