



# DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

**BIBLIOGRAFIA**

**1**

## **RELACIONES HUMANAS EN ACCION**

658.3

Desde el punto de vista psicológico, se realiza en el libro *Human Relations in Action*, de Thomason y Clement, un estudio de los problemas básicos de las relaciones humanas. Este libro ha sido publicado por el Prentice Hall, de Nueva York, en 1954, y está integrado por 180 páginas y varios gráficos.

### **I.—NATURALEZA HUMANA**

Bajo todo problema de dirección de personal existe el problema de la naturaleza humana. Tratar con un hombre sin tener en cuenta su orgullo, sus temores, sus costumbres y sus manías y, en general, todo ese conjunto de factores psicológicos que se reúnen con el nombre de personalidad, equivale a querer tratar con una máquina automática y no con un hombre. La psicología se considera base del estudio de las relaciones humanas y se define como la ciencia que intenta hallar cómo y por qué los individuos actúan de una forma determinada; en qué respecto los individuos son similares y en cuáles diferentes, y en qué medida están influidos por el medio ambiente. Investiga la naturaleza original del hombre, la adquirida a través del trato social y los resultados de estas modificaciones.

Los principios se definen por los psicólogos al estudiar la naturaleza humana. Para unos, el mayor influjo corre a cargo de los factores hereditarios; para otros, es el medio ambiente el que construye, «ex novo», la personalidad del individuo.

La mayor dificultad de los problemas psicológicos es la diversidad de tipos humanos. Ningún hombre es igual a otro. Sin embargo, hay unas ciertas características comunes a todo el género humano:

1. Se heredan determinadas condiciones físicas.
2. Todo el organismo viviente depende además de unos ciertos impulsos, que condicionan el mantenimiento de la vida en ese cuerpo. Así el hambre, la sed, el sueño, etc.

3. Se heredan también una serie de reflejos que se llegan a convertir en instintos.

4. Existen aspectos de carácter espiritual, de los que ninguna persona normal sabe prescindir. Por ejemplo, el afán de buscar la satisfacción y evitar la pesadumbre; en otras palabras, el anhelo de seguridad. Este anhelo produce otra serie de sentimientos espontáneos, encadenados y condicionados entre sí, que son la curiosidad de creación. Como es lógico, estos sentimientos no se dan con igual intensidad en todos los hombres—aquél que tiene sus facultades creativas muy desarrolladas, tendrá también normalmente aumentada su curiosidad y, en cambio, el pregarismo aparecerá en él más reprimido o desatendido.

Sobre tales factores innatos se sobrepone, transformándolos, el medio ambiente, de modo que éste no actúa sobre una materia virgen sino que viene a actuar sobre una personalidad ya moldeada por los sentimientos elevados.

En la actualidad el trabajo absorbe una de las partes más importantes de la actividad humana—actividad que viene condicionada por todos estos factores—, por eso el Jefe de trabajo debe conocerlos y saber cómo influyen en cada uno de los individuos que están a sus órdenes, valorando el trabajo realizado en función de estos datos psicológicos.

## II.—EL SISTEMA NERVIOSO Y LOS HÁBITOS

Estas influencias del medio ambiente, a las que se acaba de hacer referencia, equivalen a la manera de recibir sensaciones externas, es decir de «aprender»,

Se estudia aquí el sistema nervioso y la transmisión de las sensaciones hasta el cerebro. Se enumeran dos sentidos: el dinámico, o del movimiento, y el del equilibrio, los cuales se añaden a los cinco básicos.

Los músculos desarrollan su labor al realizar las acciones «mandadas» por los nervios.

El obrero hará mecánicamente una serie de movimientos al oír el timbre que avisa el cese del trabajo, movimientos que serán distintos si suena el timbre de alarma. En todo caso, si un obrero en su trabajo va realizando las operaciones manuales que repite durante días y días, cada vez más rápidamente, esto se debe a que el proceso de interpretación y deliberación del cerebro se ha acertado y ha pasado de la fase de «aprendizaje» a la de mero «reflejo».

## III.—APRENDIZAJE

Hemos visto que al aprender, el hombre agudiza, desarrolla o domina los sentimientos heredados. Es decir, el aprendizaje supone una modificación de

la conducta. Así, la conducta de un hombre culto y sus ademanes y reacciones no son fruto de afectación, sino verdadero resultado de su espíritu cultivado.

Se considera ahora las razones por las que el hombre aprende. El motivo básico es el de la necesidad. «La necesidad, se dice, es madre del invento». El que aprende a hacer algo es porque lo necesita y quiere aprender el método que le permita poseer lo deseado.

Los factores que favorecen el aprendizaje son varios. La repetición de actos iguales, influyendo sobre el conjunto de posibilidades que el hombre posee, harán de él una persona experimentada. Hay que añadir a ello el interés por aprender, la influencia del ambiente—deseo de emulación y competencia—y el ansia de progresar.

El autor estudia, por último, el problema del aprendizaje en el adulto. Después de una determinada edad, que se fija por los psicólogos en los cuarenta y cinco años, las facultades de retención memorística pierden intensidad. En cambio, por lo general el trabajo suele ser más real y práctico. Durante la juventud, el hombre aprende unos principios generales que podrá aplicar después a casos concretos. En su madurez, el trabajo consistirá en la aplicación de aquellos principios a los casos planteados. Se requiere para ello menos poder de abstracción, pero más capacidad de concreción.

#### IV.—LA MEMORIA

Los principios que rigen la actividad de la memoria son los mismos que rigen el aprendizaje. Pero en éste, el conocimiento aumenta y en aquélla tan sólo se repite. Una serie de requisitos son necesarios o al menos ayudan a la fijación en la memoria de los datos aprendidos.

##### 1. *Repetición.*

2. *Comprensión clara.*—Es esencial el previo trabajo del entendimiento para la incorporación de un dato a la memoria. La repetición oral o memorística de algo que no se ha entendido será inútil en la mayor parte de las ocasiones.

3. *Asociación de ideas.*—Desde la nemotecnia hasta la asociación razonada de ideas, todos estos métodos son útiles para el trabajo memorístico.

4. *Acción muscular.*—También puede servir para la retención de datos al repetirlos en voz alta o en copiarlos varias veces.

5. *Los incentivos y premios pueden ayudar a una mayor atención o agudeza de la memoria.*—Por último, la confianza en uno mismo ayudará a «sentirse capaz» de recordar algo.

#### V.—SEGURIDAD DE JUICIO

Los errores en el juicio son frecuentes en el hombre. Los vicios pueden surgir en cualquiera de los dos momentos que requiere la aprehensión de un dato. El acto de entender un signo exterior a nosotros requiere, en efecto, dos momentos, que son la percepción y la interpretación. La suma de los dos, produce el conocimiento. Así pues, el error puede estar en los sentidos—vi-ciendo la percepción—o en la lógica—viciando la interpretación.

Los errores en que se puede incurrir se clasifican en este capítulo en tres grupos:

1. *Condiciones físicas.*—Es decir, las limitaciones normales de los sentidos receptores.
2. *La falta de experiencia.*—La repetición de ciertos raciocinios hará que éstos se realicen con un menor margen de error.
3. *Estados de ánimo.*—Por último la falta de expectación o de interés y deseo en el recto aprendizaje de un dato, perjudica la comprensión de éste.

#### VI.—CONDUCTA EMOCIONAL

La emoción se define como un estado afectivo de la conciencia que depende de la interpretación de un estímulo y que produce una movilización de energía. Esta energía producida por la emoción, se rige por el sistema neuro-vegetativo

...y por lo tanto, las emociones, sean de miedo, ira, exaltación o cualquier otra clase, tienen una influencia no sólo en la mente sino en el cuerpo de la persona que las experimenta.

#### VII.—RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La persona colocada ante un problema que ha de resolver, puede adoptar diversas posiciones que dependen de la actitud de su voluntad:

1. En primer lugar cabe la actitud perfecta, que es la de atacar directamente el problema.
2. Puede descubrirse que el problema es irresoluble y buscar otra solución más o menos válida, pero que sea factible.
3. Finalmente, otra actitud es la de abandonar el problema sin intentar resolverlo.

Estas tres posturas recogen los casos más normales y están enumeradas en la escala de valores adoptada por el común consenso. Sin embargo, existe una

cuarta postura, más dudosa, que entra de lleno en el campo de la psicología. Es la de la persona que busca una evasión parcial del problema a través de lo que se llama mecanismo de ajuste. Estos ajustes pueden ser muy variados.

Puede darse, en primer lugar, la racionalización o autojustificación en la que por un proceso mental se buscan razones que justifiquen la necesidad de solucionar el problema o la conveniencia de eludirlo. Es la autosugestión que llega a influir decisivamente en la voluntad.

Otra actitud dentro de estos mecanismos de ajuste es la de la compensación negativa o «bluff», por la que el individuo que se siente incapaz de hacer algo, aparenta una serie de actitudes de superioridad en su trato con los demás, para engañarlos y engañarse a sí mismo acerca de su inferioridad.

Por último, cabe la idea de que se va a obtener un premio o una ventaja resolviendo el problema; lo cual puede actuar como incentivo para la voluntad y la posición opuesta del soñador que, si no puede satisfacer sus deseos, adopta una postura pasiva y se forma un mundo ideal en el que todos estos deseos se ven cumplidos, y ello parece satisfacerle o al menos servir, igual que en el caso de la compensación negativa, para ignorar su inferioridad.

#### VIII.—LA ACCIÓN EN LA SUGESTIÓN

Refleja esta denominación la posibilidad que existe de ejercer una actividad sobre otra persona, de modo que se influya en su conducta. La mayoría de los actos que se realizan en la vida normal vienen determinados por una serie de factores, tales como la costumbre, el medio ambiente, etc., y uno de ellos es el de la sugestión provocada por los demás. A través de los anuncios, propaganda y publicidad esta acción es constante.

Se enumeran a continuación una serie de principios que tienen gran valor en esta actividad de sugestión:

1. Es necesario llegar a provocar no sólo el interés, sino la atención concentrada de la persona sobre la que se ejerce esa sugestión. El empleado que recibe distraídamente las órdenes de su jefe no podrá ser sugestionado por las ideas de aquél.

2. Habrá que conducirse de la misma manera que lo haga el oyente, poniéndose a su altura mental para hacerlo todo más asequible y adaptándose también a sus costumbres.

3. La palabra tiene una influencia decisiva en las relaciones humanas, pues una carta, aunque sea dirigida personalmente, no puede ejercer la misma sugestión que una conversación llevada con habilidad.

En estrecha relación con este problema, está el de la formación de la opinión pública, que interesa no sólo a los grandes sectores de la propaganda política,

sino también al ámbito más reducido de la Administración. Ante un nuevo programa a seguir, la actitud del administrador puede ser triple:

1.º Acoger con entusiasmo la reforma, valorando el significado progresivo que encierra.

2.º La posición opuesta es la negativa, que consiste en una crítica del nuevo sistema propuesto.

3.º Finalmente existe la indiferencia, que se refleja en una actitud de silencio. Lo normal en este caso es que el individuo se vea arrastrado por la favorable acogida que los del primer grupo han concedido a la reforma y se una con ellos en su actitud positiva.

#### IX.—FACTORES QUE CONDICIONAN LA CONDUCTA

Vemos, pues, que todas las actividades humanas vienen condicionadas por diversos factores. El conocimiento de tales factores es todavía muy incompleto. Mientras que en el mundo físico se podrán fijar con precisión las causas y el momento de un eclipse, en el campo de la actividad humana las causas que motivan la conducta de cada persona nos son aún desconocidas. Primitivamente existía una concepción fatalista de la conducta humana: Una persona era movida por el destino o por los espíritus que tenía en su cuerpo. También, más tarde, se consideraron los elementos hereditarios como los determinantes del obrar humano. La posición opuesta ha sido la de considerar a la persona como poseedora de una voluntad libre, lo que le hace completamente responsable de sus actos.

Se acepta aquí, por el contrario, la teoría de la «causación». Es decir, se admite una relación de causa-efecto que supone los siguientes pasos a dar en el estudio de los factores determinantes de la conducta:

1. Aceptar el postulado de que ningún acto humano es enteramente fortuito y que en todos ellos cabe encontrar una serie de causas y concausas.

2. Admitir la posibilidad de que estas causas puedan ser perfectamente conocidas a través de una investigación bien dirigida. Este es el gran paso que han dado los estudios de relaciones humanas.

3. Conocidas las causas que han motivado una acción rechazable, la tarea inmediata será encontrar el modo de suprimirlas.

Desde el punta de vista del profesor, del padre o del director del trabajo, el encontrar las causas de los actos humanos que pueden estar escondidas tras circunstancias físicas ambientales o de costumbre, es muy difícil.

Las causas de los actos humanos pueden ser:

1. Tendencias básicas, que se expusieron en el apartado I.
2. Condiciones físicas (sed, hambre, fatiga...).
3. El medio ambiente.
4. Circunstancias del momento.

Conocida la causa, surge el problema de eliminarla, por medio del castigo, que la anula, o con la comprensión y ayuda al delincuente.

En el momento de castigar la falta de un obrero o un empleado, hay que tener en cuenta, pues, estas causas para adaptar la pena a su culpabilidad. Esto no sólo contribuirá al mejoramiento de las relaciones humanas, sino que será además un progreso considerable en la labor de la dirección de la empresa.

La sanción puede tener un doble carácter: el de ejemplaridad y el de correctivo. En el primer caso, a lo que se atiende es al afecto psicológico que el castigo del empleado provoca en sus compañeros. Por ello no preocupará tanto que el castigo sea adaptado a la culpa cuanto que su efecto sea convincente. Esta tendencia está en la línea de los sistemas penales tradicionales. Como hemos dicho, la posición que acogen las relaciones humanas es la contraria. Lo que se busca con la sanción es la corrección del individuo. Para ello se valoran por separado la parte de culpabilidad que influya en el acto realizado y la parte debida a los factores anteriormente expuestos.

Respecto a estos factores, hay que distinguir entre:

1. *Factores momentáneos*.—Los de los apartados 2 y 4, es decir, producidos por condiciones físicas pasajeras o momentáneas.

2. *Factores transitorios*.—Son los correspondientes al medio ambiente. A su vez pueden ser:

a) *Colectivos*.—Son las malas condiciones de instalación que influyen en el rendimiento. Las relaciones humanas también están interesadas en la reforma de las condiciones materiales de trabajo.

b) *Individuales*.—Inadaptación individual al medio ambiente. Aquí la adaptación de las condiciones del trabajo al especial carácter del individuo es posible también, aunque más difícil.

3. *Factores permanentes*.—Dependientes de las tendencias básicas del individuo y cuya reforma cae en el campo de la psiquiatría.

## X.—PERSONALIDAD

La personalidad se describe normalmente en función de la mayor o menor tendencia que tiene el individuo para ajustarse a la vida social. Así se define la personalidad como lo que se realiza cuando se está con otras personas, o sea como actividad, y no como posesión. Para interpretar la personalidad de una persona bastará estudiar sus actividades para con los demás. Habrá que estudiar si esa persona está interesada o aburrida cuando cumple su tarea cotidiana; si es individualista o intenta cooperar en sus relaciones sociales; si es obediente o rebelde ante la autoridad. La respuesta a estas preguntas nos dará la verdadera imagen de la personalidad de ese individuo.

Existe la moderna tendencia de ver en la personalidad, no un objetivo consciente que se quiera alcanzar—formar la personalidad—, sino el resultado o producto de la actividad en todos los órdenes de la vida.

Los datos a través de los que se puede calibrar la personalidad de un individuo son los siguientes:

1. La apariencia externa.
2. Viveza mental.
3. Costumbres y educación.
4. Interés por los demás y sociabilidad.
5. Carácter emocional o frío y autocontrol o dominio de la voluntad.

Estas notas pueden dar la guía a cada uno para formar la personalidad, si ésta se considera como un objetivo a alcanzar y en todo caso pueden ser un índice útil para valorar las características de un empleado, trabajador o alumno.

Esta valoración de la personalidad puede hacerse por distintos métodos.

1. Informe del Jefe inmediato sobre las características personales de cada uno de sus empleados.
2. Indagaciones de tipo extraoficial, entre sus mismos compañeros.
3. «Test» de rapidez, de seguridad en el raciocinio y de seguridad en sí mismos.

Una vez obtenidos los datos, la valoración se hará en la sección de personal, y se atenderá, en todo caso, a la opinión del Jefe inmediato y al informe sobre el rendimiento dado por el individuo.

Es importante el caso de los individuos que, a pesar de poseer una personalidad anormal, se superan en el momento de aplicarse al trabajo. En estos casos, el rendimiento puede ser perfecto, aunque la personalidad sea patológica.

Un criterio de productividad no atenderá a este caso anómalo, pero sí lo hará por el contrario un sistema que tenga en cuenta las relaciones humanas y sus métodos organizativos.

## XI.—CONSEJOS Y COLOCACIONES

Los consejos pueden abarcar diversas áreas. Así, cabe la asistencia a una persona para indicarle cuál es el campo en que mejor puede desarrollar sus aptitudes—consejos sobre la vocación—o para solucionarle problemas de carácter personal, relativos a sus relaciones familiares o a su situación económica. El que va a dirigir a un individuo, sobre todo en el caso de los consejos sobre la vocación, debe ante todo enterarse de las facultades y capacidad de aquella persona, para luego indicar cuál es, a su juicio, el camino que debe seguir.



Desde el punto de vista del empresario, el momento de contratar a un nuevo empleado, el Jefe de personal debe también enterarse de las facultades y capacidad del candidato para conocer si puede servir para la tarea que se le ofrece. Para ello, puede utilizar la entrevista con el futuro empleado, observando las siguientes condiciones: oírle con paciencia y con interés sin interrumpirle; no contradecirle enseguida, aunque lo que él diga sea impropio; no discutir con él, limitando la entrevista a una serie de preguntas y respuestas, ayudar al entrevistado a decir lo que, por su nerviosismo o por otras causas, no encuentra fácil de expresar, dirigiéndole preguntas que le ayuden a ordenar sus pensamientos.

Después de realizada la entrevista, el nuevo empleado será presentado a su jefe inmediato, quien si lo desea realizará de nuevo otra breve entrevista y, por último, conocerá a sus futuros compañeros de trabajo. El Jefe de la sección —o el capataz, en su caso— le explicará sobre el terreno cuál es su tarea. A continuación, si es necesario, se realizará el examen médico, tras el cual ya se considera al nuevo candidato definitivamente admitido.

El primer día que llega a su trabajo, comenzará enseguida el período de aprendizaje, que estará a cargo del jefe inmediato.

## XII.—ENTRENAMIENTO DEL EMPLEADO

El 75 por 100 del aprendizaje lo realiza el empleado en el mismo local del trabajo. La preparación previa en colegios, universidades o escuelas técnicas solamente en un 25 por 100 comprende el desarrollo práctico de la actividad.

En este aprendizaje debe procurarse que el nuevo empleado se considere a gusto en su nuevo trabajo, y para ello es necesario un trato amistoso, con explicaciones sencillas y claras; explicaciones no sólo del trabajo concreto a realizar, sino de su significación dentro del mecanismo total de la productividad, para permitirle una visión de conjunto de la marcha de la empresa. Después de algunos días, habrá que enjuiciar el trabajo ya realizado y explicar con toda claridad los defectos que se hayan observado; en este momento la sinceridad es muy conveniente.

De una crítica bien hecha, el nuevo empleado podrá obtener:

- Un progreso en su aprendizaje.
- Una sensación de que le rodea un ambiente sincero y preocupado por su perfeccionamiento.
- Un sentido de la jerarquía y de la responsabilidad.

### XIII.—EL PERSONAL

Las relaciones humanas han evolucionado a lo largo de la historia de la producción industrial; pueden distinguirse tres períodos:

*Dictatorial.*—Es la época que se ha llamado del puro capitalismo, en la que las relaciones entre el dirigente y el empleado sólo consistían en un vínculo que unía a un dictador soberano con un obrero que estaba a merced de las decisiones de aquél.

*Paternalista.*—En el que el dirigente se compadece del obrero y construye hospitales, casas y barrios enteros para protegerle.

*De cooperación.*—En el que el obrero ya no es una persona miserable de la que hay que compadecerse, sino uno de los elementos humanos de la producción que coopera con el dirigente. En un plano de igualdad, cada una de las partes intenta ayudar a la otra, aportando su colaboración, para conseguir un mejor resultado en la producción. Entonces surgen las relaciones humanas, estudiadas más como una ciencia que como un problema. El obrero no siente odio por el patrono, ni el empleado por el Jefe. Este tampoco siente compasión por el trabajador, que ya no es un hombre desvalido. Se establece, por el contrario, un franco diálogo entre los dos, en el que se intenta resolver un problema práctico que interesa por igual a ambas partes: el de la cooperación.

### XIV.—ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES SUPERVISORAS

Se recogen, finalmente, los deberes que el dirigente o director de una empresa o administración debe tener en cuenta al supervisar o dirigir el trabajo, entre ellos:

- Planificación del trabajo.
- Relaciones humanas del personal.
- Calidad en la producción.
- Cantidad en lo producido—productividad.
- Costes y fijación de precios.

Así vemos que las relaciones humanas no son sino una parte de los complejos problemas que surgen en la gestión de una empresa. Sin embargo, su importancia, hasta hoy desatendida, la coloca al mismo nivel que los problemas de productividad y coste, que eran los que tradicionalmente ocupaban la mente de los gerentes de empresa, con una exclusividad que en la actualidad ya no se admite.