



DOCUMENTACION BIBLIOGRAFICA

BIBLIOGRAFIA

1

PRINCIPIOS DE RELACIONES HUMANAS

La obra de NORMAN R. F. MAIER, Profesor de Psicología de la Universidad de Michigan, *Principles of human relations* (John Wiley and Sons, Inc., Nueva York, 1956, IX + 473 págs.), que se resume a continuación, está pensada para la aplicación al «management» de esos principios.

I. Introducción

Desde que los experimentos del Departamento de Relaciones Industriales de la Western Electric, en su fábrica de Hawthorne, revelaron de manera insospechada la importancia del factor humano en toda organización, los distintos aspectos de las relaciones humanas y los problemas que plantean han merecido una atención singular por parte de psicólogos y sociólogos, los cuales han tratado de inducir determinados principios de la psicología social, la dinámica de los grupos y la psicología clínica.

La obra de Maier está destinada a dar a conocer esos principios, así como las técnicas en las que es necesario capacitar a las personas que desean ponerlos en práctica. Contiene numerosos casos de aplicación, interesantes también para el lector español, a las distintas situaciones en que los dirigentes han de relacionarse con grupos o con individuos, de lo que se deduce que primero es necesario un cambio de actitud y, una vez logrado, capacitarse en el modo de practicar las relaciones interpersonales. Esa formación en Relaciones Humanas se complica, ya que hay que resolver los conflictos en las actitudes y éstas aparecen envueltas con los sentimientos. Y la lógica de éstos es diferente de la lógica del pensamiento. Por tanto, mientras esas dos lógicas no se consideren en lo que son, las ideas equivocadas no podrán corregirse solamente con hechos. La formación es así un plan preventivo del control de las actitudes, cuya importancia no es preciso encarecer desde el momento en que las mismas

deben constituir la política de la organización. Las actitudes pueden considerarse de este modo como un principio básico del *management*.

En la mayoría de los casos, los problemas con la gente se deben a incompreensiones. De ahí la necesidad de descubrir sus causas, las cuales provienen de las distintas situaciones en que se encuentran los individuos: por ejemplo, tanto para los empleados como para los mandos, el trabajo, los objetivos de la organización, las normas y reglamentos encierran significados distintos. Se juzga también mal a la gente porque no se conocen bien sus necesidades específicas. Este empleado puede desear el ascenso porque siente necesidad de prestigio; ése, porque necesita mayores ingresos, y aquél, porque desea que se le tenga en cuenta. Cuando se valoran debidamente esos factores, pueden suprimirse o reducirse en gran parte, al menos, las causas de incompreensión. Un buen programa de Relaciones Humanas debe no sólo cambiar a la gente, sino cambiarla en la dirección planeada.

1. LA DIRECCIÓN PARTICIPANTE

La participación es un medio muy eficaz de conseguir el interés y la cooperación. Todos trabajamos mejor cuando sentimos que cooperamos activamente en los esfuerzos de nuestro grupo y conocemos los objetivos perseguidos. El valor de la participación se ha demostrado a través de trabajos experimentales con niños, por Lewin, Lippit y White, los cuales revelaron que el comportamiento cooperativo y constructivo en los niños podía aumentarse mucho si el líder les permitía participar en todas las decisiones tomadas en sus planes de juego.

La característica básica de esta dirección consiste en traspasar las funciones y responsabilidad de las decisiones al grupo. Los problemas que plantea este desplazamiento de la responsabilidad pueden resolverse mediante el voto mayoritario o el acuerdo a través de decisiones adoptadas en grupo. Para llegar a una plena concordia de voluntades, la discusión libre es esencial, como es esencial este tipo de reunión del grupo para acordar las decisiones si se quiere de verdad que el grupo esté unificado y sea constructivo. El dirigente de la reunión tiene que ejercer un control y mostrarse benevolente con los integrantes. Tal control requiere que el tema a discutir se plantee de modo que suponga más un problema que no una crítica del grupo o de un individuo. De la presentación dependerá que aquél se muestre a la defensiva o interesado en la solución del problema.

Rogers opina que la frustración y la motivación son procesos opuestos y el medio de conseguir que se produzca una interacción de los componentes del grupo es estimularlos a que participen en la discusión. El dirigente tiene que proteger a la minoría. La benevolencia que ha de mostrar se refiere más a los sentimientos que a las palabras o a la lógica. Las razones que da un

individuo en favor o en contra de su postura son a menudo irrelevantes. Y para que un grupo logre el acuerdo, es preciso que afloren sus diferencias.

Esta técnica de hacer que participe el grupo en las decisiones es una de las más adecuadas para conseguir el intercambio de ideas. Los conocimientos sobre psicología son importantes, sobre todo los relativos a las diferencias individuales, frustración, actitudes, motivación, etc., pues estimulan el análisis de los problemas en las relaciones humanas y permiten usar de este método de discusión.

2. UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN RELACIONES HUMANAS

Maier considera difícil apreciar toda la significación de este método si no se posee una formación en determinados conceptos psicológicos. Los experimentos de Lewin, que impulsaron a establecer un Centro de Investigación de la Dinámica de los Grupos en la Universidad de Michigan, demuestran que muchos rasgos importantes de la personalidad son función del individuo, así como del tipo de dirección, y que la situación de dirección cooperativa conduce a un comportamiento constructivo, cooperador y amistoso. Lewin distingue varios tipos de dirección, según se sitúe la autoridad. En el tipo autoritario reside el del dirigente; en las situaciones *laisser-faire*, en cada individuo, y en las de dirección cooperativa, en el grupo como conjunto. Entre estos tipos puros caben varios tipos mixtos. La formación de decisiones por mayoría tiende a dividir al grupo en dos o más subgrupos, y en esencia, aquél funciona de modo autoritario imponiendo su voluntad sobre los demás. La situación de *laisser-faire* excluye los esfuerzos cooperativos en cuanto que cada individuo actúa como desea. No cabe ocultar que la eficiencia en los resultados puede obtenerse a través de cualquiera de estas situaciones, siendo lo importante determinar qué tipo de dirección es la que puede lograr más altos niveles y de un modo más sencillo.

3. CAUSACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

El aspecto principal de esta cuestión consiste en demostrar que el comportamiento (C) es el producto de una interacción entre estímulos o situaciones (S) y la persona u organismo (O). Esas relaciones se representan mediante la fórmula $(S \leftrightarrow O \leftrightarrow C)$. A menudo se produce confusión porque la persona reacciona frente a las realizaciones de un individuo más que ante su comportamiento. Su representación sería de este modo $S \leftrightarrow O \rightarrow C \rightarrow A$, en la que A significa realización o resultado del comportamiento. Si todo comportamiento es causado, entonces el énfasis debe colocarse en el análisis más que en la búsqueda de los fallos. Debe tenerse en cuenta que no existe

una sola causa en un fallo del comportamiento. El comportamiento puede alterarse mediante cambios en S y en O.

Tanto la motivación como la capacidad para realizar tareas se refleja en la producción. Al comparar las curvas de distribución de la producción y las curvas de distribución de la capacidad, se ve que las curvas de capacidad son más amplias que las primeras, o sea que los empleados que presentan una producción baja están más altamente motivados que los de producción alta y que los empleados que muestran alta producción tienen más capacidad que los de baja producción. Por ello, la productividad de un grupo puede mejorarse utilizando las técnicas adecuadas de motivación en los empleados superiores y los procedimientos de capacitación en los empleados inferiores.

4. LA FRUSTRACIÓN Y SUS EFECTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO Y LAS ACTITUDES

En una situación motivada, el comportamiento es variable y se orienta hacia una meta. Cuando un problema llega a hacerse demasiado tenso se produce la frustración, y entonces el comportamiento exhibe las características de la agresión, regresión, fijeza y dejación. La variabilidad es reemplazada por una regresión no constructiva y una agresión destructiva. Esos comportamientos se reflejan también en las actitudes haciéndolas antisociales, infantiles y obstinadas. Mas en lugar de considerar a esa persona frustrada como un individuo desagradable, lo que procede es reconocer que tiene problemas y tratar de descubrirlos a través del comportamiento. La amabilidad y la comprensión son las técnicas que utiliza una persona cuando aprecia la naturaleza de un comportamiento de frustración causada. El significado de la distinción entre un comportamiento motivado y uno frustrado tiene consecuencias importantes para la formación en Relaciones Humanas.

5. LA MORAL Y LA ESTRUCTURA DEL GRUPO

El tratar de la moral consiste, en definitiva, en demostrar la importancia de la buena moral para la organización, así como subrayar a través de la discusión la idea de que el dirigente es una figura clave en la determinación del estado de buena moral.

Algunas veces existe el miedo de que la moderna elaboración del Sociograma de la situación del puesto pueda provocar resultados poco deseables. No deben hacerse, por tanto, sin la aprobación de los dirigentes, a los que debe advertirse sobre la conveniencia de no olvidar que existe una estructura social y que hay que apreciar su importancia cuando se determinan los valores sociales. Los trabajos de Roethlisberger y Dickinson contienen muchos ejemplos útiles.

II. Métodos de discusión

La formación supone que un individuo es susceptible de cambio o modificación en su comportamiento. Hay pruebas de que existen estados en los que se da el cambio en un individuo: en estados de motivación y de frustración. Se necesitan, por tanto, dos métodos diferentes de formación. Todo individuo tiene un conjunto de hábitos y actitudes adquiridos que tienden a persistir porque son más fuertes que las alternativas ofrecidas. Si se desea estimular el cambio, hace falta llevar a la atención procedimientos o comportamientos alternativos, ya que determinado comportamiento se sustituirá por otro sólo cuando se conozca el sustituto, se le comprenda y desee. Al enfrentarse con el problema del cambio de hábitos en un grupo de gentes hay que reconocer dos tipos de estado mental: aquél en que el hábito persiste hasta que se conoce un sustituto más fuerte y un estado comúnmente menos comprendido en el que el viejo comportamiento persiste incluso cuando es inadecuado y se conoce otro alternativo atrayente.

Los métodos para modificar el comportamiento varían. En el primer caso, los métodos usuales de formación son adecuados porque sirven para que el individuo pueda desarrollar comportamientos nuevos o sustitutos. En el segundo caso, los procedimientos de formación tratan de crear oportunidades de expresar los temores para que puedan ser conocidos y examinados en lo que son. Algunas obras técnicas tratan de cambiar la perspectiva de la persona para que pueda contemplar su propia situación de modo diferente y sin amenazas para su seguridad.

1. LA DISCUSIÓN PROGRESIVA

En una discusión progresiva, el dirigente trata de encauzar la misma a través de canales de actuación positiva, o sea, de guiar la discusión a lo largo de una línea particular aunque sin forzarla a un punto de aceptación, para lo cual debe facilitarse alguna información básica y estimular luego las preguntas. De este modo, el grupo reaccionará a la información que es revelante. El dirigente de la discusión no ha de imponer sus juicios sobre el grupo, obligándole solamente a pensar de un modo sistemático. Actuará como figura central en cuanto que es él quien plantea las preguntas y a quien tienden a dirigirse las respuestas. Procurará que haya participación de todos en la discusión y evitará que ciertos individuos dominen la misma. Por último, ha de reunir, revisar y destacar los puntos principales en los que hay acuerdo y desacuerdo.

Este método conduce a una participación del grupo en el desarrollo y ex-

ploración de las ideas, el análisis de las condiciones que constituyen barreras o interferencias en la acción y a solucionar aquellos problemas sobre los que no se consigue el acuerdo o las ideas a base de impresiones.

2. LA FUNCIÓN DE LA DISCUSIÓN LIBRE

Se acepta generalmente en psicología que la presión social, es decir, la influencia de las opiniones de otros sobre nuestro comportamiento y actitudes, ejerce un control importante sobre la conducta individual, por sentirnos influidos en un grado mayor o menor por aquello que otros piensan de nosotros. Por eso, si nos desviamos demasiado de los valores y actitudes de nuestro grupo corremos el riesgo de que nos dejen en el ostracismo. En consecuencia, la libertad de pensar y actuar vienen a estar limitada por la aprobación de los demás. El prestigio y el liderazgo suelen reconocerse en aquellos individuos que son sensibles a las actitudes y a los valores sociales que prevalecen. Y la organización social tiende a perpetuar esas actitudes predominantes. La discusión libre es un método que reconoce la existencia de influencias sociales, hace que afloren y las utiliza para que cumplan un propósito constructivo y útil.

Un hallazgo importante de Lewin es que resulta más fácil cambiar las actitudes de un grupo de gente que las de una persona.

A) «Phillips 66»

El método para ampliar esa participación, cuando se trata de grandes grupos, se conoce con este nombre. Consiste en dividir la audiencia en grupos de seis y dejar que los grupos discutan sobre una cuestión durante seis minutos. De este procedimiento (seis personas, seis minutos) el método ha recibido el nombre. Claro es que tales límites no necesitan tomarse muy al pie de la letra.

La idea consiste en dividir una situación de conferencia formal en unos comités o grupos y dejar que se produzcan interacciones entre sí sobre un problema. A cada grupo se le puede señalar un minuto o dos para conocerse, escoger un presidente que estimule la participación de cada individuo y elija un secretario que sea el portavoz que anote e informe sobre las ideas del grupo. Entonces empieza la discusión acerca de un tema cuidadosamente pensado, claro y específico, para que todos los grupos desarrollen actividades similares. A cada grupo se le pide que redacte una lista y establezca un orden de prelación sobre los aspectos en que ha logrado mayor acuerdo. Después de que los grupos de división se han disuelto, se leen los informes de cada uno.

B) La «Rôle-playing»

La técnica de la *rôle-playing* (representación de un papel) consiste en crear una situación real, que entrañe problemas entre las gentes, haciendo que los individuos de un grupo representen el papel de sus personajes específicos. Dada la situación, el diálogo debe desarrollarse de un modo espontáneo a partir de la situación creada. Moreno utilizó por vez primera este método como un procedimiento terapéutico y al que llamo «psicodrama». Un paciente que tiene conflictos con diferentes personas puede desempeñar su papel y sucesivamente el de cada uno de las diferentes personas, en tanto que los demás miembros del grupo asumen los papeles restantes. De este modo, el paciente capta y comprende el comportamiento de esas personas. Al desempeñar esos diferentes papeles no sólo se revelan sus actitudes, sino que se modifican. Esto da al terapeuta una visión más amplia del cliente.

El valor potencial del método de la *rôle-playing* para otras situaciones fué reconocido en seguida. El mismo ofrece posibilidades nuevas siempre que la capacitación en actitudes y relaciones interpersonales esté en juego. Su objetivo es el de obtener una interacción espontánea entre la gente. Con él se consigue un enfoque semejante al de los problemas de la vida. Hay muchos momentos en que parte del grupo no actúa haciendo de observador de los otros participantes; mas todos disponen de la oportunidad de desempeñar un papel. En unos casos, concluido la *rôle-playing*, no se hace ningún análisis de lo actuado, dejando que cada individuo del grupo extraiga sus conclusiones, y, en otros casos, se hace un análisis detallado del porqué se dijo una cosa u otra, clasificando las reacciones hostiles frente a las constructivas, determinando las diferencias de actitud y valorando la benevolencia de cada uno de los participantes.

La *rôle-playing* demuestra claramente que lo que una persona dice y cree no se refleja siempre en lo que hace.

Hay un número de conocimientos prácticos esenciales para conseguir buenas relaciones humanas, los cuales están en la naturaleza de la observación o percepción y en la naturaleza del hacer o ejecutar. La *rôle-playing* revela las actitudes más efectivamente que la mayoría de los restantes procedimientos de reuniones, acaso porque las situaciones son libres y estimulan el comportamiento espontáneo. Cuando un individuo es consciente de sus prejuicios está ya en el umbral del cambio en su comportamiento, que es generalmente el principal objetivo que debe perseguir la formación en Relaciones Humanas. Maier llega a enumerar hasta 14 funciones con las que la *rôle-playing* puede contribuir a la formación. De un modo general, la función de este método es la de capacitar para la acción suprimiendo las barreras que existen.

A continuación analizanse una serie de variedades del método, en las que el problema o caso puede presentarse en forma dialogada como en una obra dramática. El *script* se distribuye a los miembros del grupo y el dirigente de

la discusión les describe la situación en pocas palabras. Después se piden comentarios sobre lo ocurrido. Otro método analizado es el de *skit-completion*, en el que los miembros del grupo deben identificarse con ciertos caracteres presentados en el *skit*. Este es dramatizado en escena, en la cual los conflictos entre los individuos surgen a consecuencia de las diferencias en las motivaciones y actitudes.

La «audiencia rôle-playing»

Uno de los problemas con que se enfrenta el *management* es el de encontrar los medios efectivos para mejorar o cambiar las actitudes de los empleados. Se cree que si éstos tuvieran que enfrentarse con los problemas correspondientes al *management*, sus actitudes estarían más de acuerdo con las de la dirección. Por eso es necesario crear entre los mismos un sentido del modo en que las actitudes se ven afectadas por determinadas clases de experiencia.

La *rôle-playing* de audiencia se desarrolló para atender a esta necesidad sobre una base a amplia escala. El primer paso en el método consiste en fomentar una actitud desfavorable en todos los componentes de una audiencia. El paso siguiente es introducir alguna otra experiencia, dejar a la audiencia que reaccione a los nuevos acontecimientos y tomar nota de los cambios de actitudes producidos por la experiencia añadida. Si se ensayan nuevas experiencias puede descubrirse cuáles de ellas tienden a alterar las actitudes de una manera más efectiva. Los sentimientos que se suscitan en la *rôle-playing* corresponden a aquéllos que puede sentir un actor cuando desempeña un papel en escena.

En este método, el comportamiento se mide a través de un cuestionario que deben rellenar los individuos de la audiencia. El mismo requiere colaboradores que tomen nota de las varias opiniones y recojan información en cuanto al modo con que reaccionan las diferentes personas en la situación en que se las ha colocado.

3. LOS PROBLEMAS QUE SURGEN CUANDO EL GRUPO NO LOGRA EL ACUERDO

La creencia de que los grupos no se ponen de acuerdo porque cada persona busca su propio interés, es una reacción común contra los métodos de formación de la decisión en grupo. Sin embargo, en una discusión en grupo bien dirigida se logra el acuerdo un número de veces tan grande que se ve que el desacuerdo no corresponde a su naturaleza, sino que depende de las condiciones en que el grupo funciona.

Cuando en una situación de discusión se establece la confianza y los participantes tienen más espíritu de grupo que responsabilidad individual, los

intereses personales en conflicto adquieren un significado diferente. Así, cada individuo en lugar de contemplar el problema desde un punto de vista personal, lo ve desde el punto de vista del grupo. Este último, con un dirigente perfecto, puede crear un grupo responsable, reduciendo el tiempo a emplear en discusiones futuras. Si el dirigente no logra conseguir este objetivo, puede ayudarle el procedimiento siguiente:

1. Sintetizar los puntos de acuerdo y desacuerdo.
2. Dar a las minorías una oportunidad de explicar su postura.
3. Exponer como problema nuevo el fracaso en conseguir el acuerdo.
4. Considerar la solución alcanzada como aquella que obtuvo un acuerdo mayor.
5. Considerar el fracaso en lograr el acuerdo como indecisión, y retirar el problema.

4. LA DIFERENCIA ENTRE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

Al analizar varias situaciones en que comités de expertos y comisiones nombradas legislativamente no han conseguido obtener la aceptación de las reformas propuestas, se ha visto que han procedido de idénticas causas. Las conclusiones obtenidas nos dicen que los esfuerzos de reforma fallaron primariamente porque el método de presentación de las soluciones provocaba hostilidad. En muchos casos, la posibilidad de conseguir una reforma fué más remota después de iniciada que al principio cuando se empezó a planear. Se ha dado importancia a muchos factores, pero Maier señala que influyó también algún otro factor adicional, siendo incluso más importante que los ya indicados. El comité de reforma propuso, por ejemplo, una solución pidiendo que se aceptase. Es decir, la participación de quienes se esperaba que realizaran el cambio se limitó a aceptar o rechazar las soluciones propuestas por los expertos. Si pasamos algunas de estas consideraciones a los problemas con que se enfrenta una organización, hallaremos que muchos problemas de *management* se reducen a conseguir que una solución sea aceptada.

No todos los problemas requieren a veces una solución de calidad *per se*, sino que el hecho de la cooperación y apoyo a un plan puede ser más importante que la naturaleza del mismo. La situación de estas reuniones en grupo debe utilizarse no sólo para dar información y conseguir cooperación, sino también para solucionar problemas complejos.

La obra de Maier termina con un examen amplio de otras técnicas, entre ellas, la entrevista y el consejo no directivo, como conocimientos y técnicas que ha de manejar principalmente el mando intermedio en sus contactos con los empleados y que completan el programa sobre las funciones de las Relaciones Humanas.—GREGORIO LASO.