Comunicación y Relaciones Humanas

*Profa. Lorena Montero Bernal*



**Grupos: 42-A y 51-A**

|  |  |
| --- | --- |
| **TEMA: LAS RELACIONES HUMANAS**  **Subtemas: Desarrollo y Enfoques de las R.H.** | **Semana del 26 de octubre al 3 de noviembre** |

**OBJETIVO:** Entender la importancia de las ciencias humanas en el desarrollo de las relaciones humanas y conocer las aportaciones de los diferentes investigadores al estudio y aplicación actual de las mismas.

**INSTRUCCIONES**: Pegar el siguiente contenido en tu cuaderno de apuntes. Lee, analiza y subraya con marcatextos amarillo lo que consideres más importante y prepárate para discutirlo en clase (participación).

2.7 Desarrollo de las relaciones humanas.-

Hay relaciones humanas desde que hay seres humanos, que desde el comienzo el hombre se ha dado cuenta que se necesitaban mutuamente, primero para poder sobrevivir, luego con el correr del tiempo, para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad. Todos los días y a toda hora, se viven las relaciones humanas, lo único nuevo es que su importancia ha sido finalmente comprendida y acerca de ellas se comienza a hablar, cada vez más. El conocimiento y comprensión de las relaciones humanas debe empezar con el conocimiento del hombre como ser individual. Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, es especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera radical, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Karl Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela: Dewey, indirectamente y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El origen de las relaciones humanas y la influencia del comportamiento de unos hombres a otros, es tan antiguo como la aparición del hombre sobre la tierra.

Realmente en el 1945, es cuando se incrementa el auge de las relaciones humanas, los factores que influyeron en esta, son:

* Medidas para aumentar la producción
* Mejorar las condiciones de vida de los trabajadores
* En la ampliación de los grupos laborales, es así como la psicología y la sociología juegan un papel muy importante pues la primera analiza la personalidad, diferencia entre los individuos y las necesidades humanas, mientras que la segunda estudia las personas y grupos dentro de un sistema social

El establecer unas buenas relaciones supone un buen sentido común y comprender a los demás, interesarse por los demás, ser afable, no menospreciar a los otros, realizar con eficiencia y agrado el trabajo o actividad que nos toque. Asó podemos decir que las relaciones humanas consisten en mejorar las condiciones de la vida del hombre, enseñarle a organizarse, a conocer sus derechos y sus deberes, entre otras cosas.

Antes del desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, la administración descansaba totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración, de Frederick Taylor por un lado, y en los postulados de la administración científica de Henri Fayol, los cuales se fundamentaban en el cargo o función por un lado y en la estructura organizacional por el otro, como forma de alcanzar la eficiencia.

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la Segunda Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana.

Hasta fines del siglo XIX y comienzos del XX no se prestó demasiada atención a las necesidades de los trabajadores, ni tampoco se creyó que estas pudieran afectar el desarrollo de la empresa ni su productividad.

En efecto antes de esa época, era creencia común en casi todos los empresarios, de considerar la fuerza del trabajo como un servicio que se compraba o se vendía como cualquiera otra mercancía.

De allí entonces, que el precio por el cual se pagaba ese servicio imponía también el establecimiento de determinadas condiciones de trabajo incompatibles, con la naturaleza humana, como los horarios prolongados, los salarios bajos que no cubrían las necesidades del trabajador, el ambiente de trabajo era insalubre, la falta de representación gremial del trabajadora para que actuara en su defensa, etc.

El advenimiento de la administración científica solo trajo un asentamiento de esas injustas condiciones, dado que el objetivo principal era alcanzar la amor productividad, pero no impuestas por un mejoramiento en la situación del trabajador.

Es decir se fomentaba el establecimiento de técnicas tendientes a incrementar el ritmo de la producción con mejoras de procedimientos, aun cuando en este proceso se estudiaran mejoras e incentivos al trabajador, pero con ese solo fin, sin tener consideración alguna de protección para este último.

De allí las innumerables y legitimas críticas contra Taylor (impulsor de la administración científica), las cuales argumentaban que solo se tendía a explotar a los obreros, en beneficio de los resultados que obtenían las empresas.

No obstante esas críticas, muchos seguidores de Taylor, como Fayol, elaboraron una teoría clásica de la administración, continuando con ese objetivo común obstinado a mejorar la organización de la empresa, sin tener en cuenta la situación de los trabajadores.

Por ello no falto que quienes criticaron esas teorías, elaboraran otras con un enfoque esencialmente humanístico, dando nacimiento al promediar la década de 1920 a las teorías de las relaciones humanas en materia de administración de empresas.

Es importante citar al efecto a Elton Mayo, su iniciador, y las experiencias realizadas por Hawthorne para comprobar los principios que sustentaban esas nuevas ideas que demostraron, con valoraciones cuantitativas, que la interacción de los obreros en su medio de trabajo iba creando una especie de organización informal, que ejercía una extraordinaria influencia en su comportamiento, que a su vez traducía en un incremento de su productividad.

Ello marcó el punto de partida para que, en el futuro, no se considerara a los trabajadores como meros entes económicos o elementos aislados del proceso productivo, sino que debían admitirse como seres humanos, capaces de influir en los resultados totales de la producción, independientemente de los procesos tecnológicos aplicados.

A partir de entonces, las sucesivas escuelas y teorías de administración que sucedieron a las anteriores, no pudieron dejar de tener en cuenta ese importante factor, por lo cual fueron incorporándose nuevos pensamientos para perfeccionarlas (teorías del comportamiento, teoría contingencial, etc.) en merito a un proceso más humanístico y con el fin de lograr una coordinación e interacción entre dichos principios y los aspectos técnicos de todo proceso de producción.

|  |
| --- |
| CASO PRACTICO: Labastida, Gómez y asociados  . |

2.8 Enfoques de las relaciones humanas

Son diferentes puntos de vista, aportaciones hechas por investigadores de la administración y las relaciones humanas, para explicar su relación.

|  |
| --- |
| CASO PRACTICO: Refrescal, S.A.  . |

Caso Práctico:

Desarrollo de las relaciones humanas

Objetivo: El alumno comprenderá que se debe crear y mantener, entre los individuos de una empresa relaciones cordiales basadas en ciertas reglas aceptadas por todos, de forma que se fomente la interacción entre las personas que la forman.

Las relaciones humanas son multidimensionales, se pueden analizar como un producto de la estructura económica de hábitos y tradiciones de la sociedad por lo que es imprescindible examinarlas tomando a la empresa como una sola unidad dividida en grupos e individuos.

Desarrollo:

Labastida, Gómez y asociados

La firma Labastida, Gómez y asociados es muy conocida en el occidente de México, gracias al prestigio ganado durante los últimos siete años en la organización. El licenciado Labastida es un profesional de la administración que a base de un arduo trabajo y relaciones públicas inteligentes, ha consolidado una amplia clientela entre empresas medianas y grandes de Guadalajara, Zamora, Morelia, Tepic y Mazatlán. La firma contaba en 1971 con cinco asociados, tres secretarias, una archivista, cuatro pasantes de la licenciatura en administración y un mensajero.

Labastida y Gómez estudiaron en la misma escuela de comercio y administración y siempre tuvieron magníficas relaciones durante su carrera. Cuando recibieron sus cartas de pasante, Labastida pensó que era tiempo de fundar un despacho que prestase servicios administrativos a la comunidad de negocios. Para esto decidió invertir sus ahorros de cuatro años de trabajo, para montar un despacho con equipo y mobiliario funcional y elegante, que sirviese de carta de presentación y crease la confianza entre sus futuros clientes. También invitó al Lic. Gómez como asociado del naciente despacho. Gómez era un joven con inteligencia arriba del promedio gran capacidad de trabajo y de organización, habiéndose distinguido en sus estudios por un marcado deseo de aprendizaje. Labastida y Gómez se complementaban adecuadamente, el primero más extrovertido, seguro de sí mismo y hábil para vender ideas, mientras que el segundo más hábil para la planeación, la organización, el control y para convertir ideas y objetivos en pasos específicos.

Cuando Labastida invito a Gómez este dijo que le gustaba la idea, pero no contaba con fondos para ello. El primero contestó: “no importa, tus conocimientos valen mucho… qué te parece si de los ingresos que obtenga nuestra firma, tu participas con un 40% y yo con el resto? Este arreglo le pareció bien a Gómez, firmando los dos un contrato de asociación profesional. Durante el primer año los ingresos fueron pocos, situación que empezó a mejorar al final del segundo, poco a poco fue aumentando su clientela.

Al final del cuarto año, el despacho estaba bien cimentado y seguía creciendo, motivo por el que Labastida y Gómez pensaron en invitar a dos nuevos asociados. El primero de ellos entrevistó a varios de sus anteriores compañeros de escuela y finalmente llegó a un acuerdo con los licenciados Amaya y Riestra para ingresar a la firma. La nueva estructura de participación quedó como sigue: Labastida 40%, Gómez 30% y los dos nuevos asociados 15% cada uno. En vista de que todos se conocían desde años anteriores, no fue difícil que el grupo se integrase efectiva y naturalmente, a medida que el tiempo fue pasando. Fuera de la oficina todos convivían armoniosamente y semanalmente organizaban reuniones en la casa de alguno de ellos, aunque con más frecuencia en la del Lic. Labastida. Las esposas de todos ellos se llevaban bien, con excepción de pequeñas escaramuzas, que según algunos de los asociados, es propio y natural entre mujeres.

Aun cuando todos tenían un status profesional y la calidad de asociados, reconocían al Lic. Labastida como director de la firma, incluyendo al mismo Gómez. En una ocasión se suscitó la necesidad de definir la posición jerárquica de cada uno de los asociados, en vista de la representación de la firma ante los clientes y demás personas e instituciones. Los asociados opinaron que Labastida era una especie de gerente general y que los demás eran algo así como jefes de departamento, aunque Gómez era el que coordinaba el trabajo técnico y a quien se le pedía consejo en materia de sistemas, procedimientos y métodos. En esa ocasión, el Lic. Labastida les dijo a los demás: “agradezco su confianza y que me consideren como el director de esta firma profesional. Acepto esto para efectos externos, aunque desde el punto de vista interno todos somos socios y por tanto todos somos jefes”.

La firma siguió progresando gracias a la serenidad y efectividad puesta en los trabajos. Se contrató personal adicional, entre el cual figuraba una secretaria exclusiva para el Lic. Labastida, quien ahora contaba con privado perfectamente amueblado. Amaya y Riestra le comentaron a Gómez que lo más equitativo sería que todos contaran con su propio privado, por lo que Gómez contestó: “no es posible, por una parte no tenemos espacio y en segunda no hay capital suficiente para hacerlo”.

Posteriormente, el Lic. Labastida compró un automóvil del año y 10 meses después estrenó una nueva casa, a cuya inauguración invitó a sus socios y a varios clientes. Durante la fiesta la esposa del Lic. Gómez comentó que efectivamente Labastida estaba progresando más aprisa que los otros asociados, aunque su esposo fundó junto con él la firma. A partir de esa ocasión, los asociados ya no se reúnen en casa de Labastida, dando excusas para evitar visitarlo.

Se han mostrado fríos aunque correctos ante Labastida, le sacan la vuelta procurando tratar lo menos posible con él. Hacen reuniones y organizan días de campo, pero ya no lo invitan.

Solución del problema:

El Lic. Labastida se pregunta por qué se ha creado ese ambiente de tensión entre él y sus asociados.

El desearía volver a tener las mismas buenas relaciones con sus amigos y asociados, pero no sabe cómo lograrlo.

Póngase usted en el lugar de Labastida y trate de contestar objetivamente a sus preguntas.

Caso práctico

Enfoque de las relaciones humanas

Objetivo: Identificar los enfoques de las relaciones humanas que permitan superar problemas de comportamiento laboral dentro de una empresa.

El enfoque de las relaciones humanas centra sus estudios sobre la estructura formal, los procesos y técnicas conducentes a generar sistemas de administración más eficientes con los cuales se alcancen incrementos significativos en la producción.

Desarrollo del problema:

**REFRESCAL, S.A.**

La empresa Refrescal, S.A., distribuye productos embotellados tales como refrescos, aguas minerales de Tehuacán y algunas marcas de cerveza, tanto en Guadalajara como en varias poblaciones del estado de Jalisco.

La estructura de organización de la empresa consta de:

1. Una gerencia general a cargo del Sr. Juan Carlos Ramírez
2. Una gerencia de ventas foráneas manejada por el Sr. José Miranda
3. Diez gerencias de sucursal, que a su vez controlan un depósito foráneo cada una. Estos depósitos se encuentran localizados estratégicamente en las diferentes poblaciones del estado, abasteciendo a través de ellas a los choferes vendedores que surten a detallistas, tiendas de abarrotes y particulares que viven en el área circunvecina. Los gerentes de sucursales foráneas dependen directamente del Sr. Miranda
4. Una gerencia de ventas para la zona metropolitana de Guadalajara, a cargo del Sr. Oscar Fernández, quien dirige cuatro supervisores, los que a su vez controlan las actividades de cinco choferes vendedores, cada uno.
5. Para minimizar costos y atender mejor a la clientela de Guadalajara, la gerencia general decidió establecer cuatro subalmacenes, dependientes del almacén general y manejado por un bodeguero y un ayudante cada uno. La función de estos subalmacenes es la de surtir a los vendedores asignados a la propia zona.

Es una de la zonas de Guadalajara estuvo asignado el Sr. Gabriel Salas, quien prestó servicios a Refrescal desde 1993 como chofer-vendedor, con ingresos mensuales promedio de $ 2,500.00 El Sr. Salas se distinguió como buen elemento, siempre listo a cooperar y a trabajar en todo tiempo y lugar que se le indicara.

El Sr. Salas sufrió un ataque cardiaco, motivo por el que estuvo incapacitado para trabajar hasta el mes de junio de 1995. A consecuencia del ataque, el Sr. Salas resultó con un brazo y una pierna semiparalizados, habiéndole otorgado el IMSS una pensión mensual, después del lapso de incapacidad.

Sin embargo, como la pensión era insuficiente para el sostenimiento de los seis miembros de la familia del Sr. Salas, este decidió hablar con el Sr. Juan Carlos Ramírez para ver que se podría hacer por él. Consciente de la apurada situación del Sr. Salas, el gerente general decidió darle una oportunidad como rotulista en la sección de publicidad del departamento de ventas. Así estuvo trabajando por tres meses, que a su petición se le traslado a las oficinas de la empresa. El Sr Salas argumentó que el trabajo de rotulista no le agradaba, además realmente se observó su falta de habilidades para este trabajo. A partir de noviembre de 1995 inicio sus labores en las oficinas habiéndosele otorgado ciertas consideraciones dado su estado físico. Al principio se le dieron trabajos sencillo y de tiempo parcial para facilitar su adaptación y poco a poco se le dio una carga normal de trabajo.

El Sr. Salas recibía el mismo sueldo que los demás empleados de oficina ($ 50.00), sin embargo a los dos meses de haber ingresado a las oficinas, comenzó a pedir un aumento en su percepción. A base de tanto insistir, se le dieron trabajos extras para poder asignarle una gratificación de $ 600.00 mensuales. Una semana después de haber obtenido este aumento, empezó a dar recomendaciones a los empleados, diciéndoles que deberían hacer lo que él, “trabajar menos”, dejar de hacer cualquier labor pretextando “exceso” de trabajo y que a la vez deberían pedir un aumento de sueldo. También les recomendó que no fueran “tontos”, que no se dejaran “mandar” por otros más “ineptos” que ellos.

1. De acuerdo al enfoque de las Relaciones Humanas, fue acertado ocupar de nuevo al Sr. Salas?
2. Defina en que consiste el problema para Refrescal, S.A.
3. Defina en que consiste el problema del Sr,. Salas?
4. Si usted fuera el gerente general de esta empresa, qué acción tomaría y por qué?