

UNIVERSIDAD
DE LA
REPUBLICA

Facultad
de
Ciencias Económicas
y de
Administración



Instituto de Administración

Juicio crítico de las Relaciones Humanas

Sonia Bonilla

Raúl Fernández Tuneu

Ma. Angélica Rovella

**Cuaderno
Nº 60**

MONTEVIDEO – URUGUAY
1970

UNIVERSIDAD
DE LA
REPUBLICA

Facultad
de
Ciencias Económicas
y de
Administración



Instituto de Administración

Juicio crítico de las Relaciones Humanas

Sonia Bonilla

Raúl Fernández Tuneu

Ma. Angélica Rovella

**Cuaderno
Nº 60**

MONTEVIDEO – URUGUAY
1970

PROLOGO

El Instituto de Administración continúa con esta publicación, los estudios que desde hace varios años viene realizando sobre una disciplina relativamente poco conocida en nuestro medio, como es la psicología social, la que ha servido de base para el desarrollo de las relaciones humanas.

El propósito perseguido es doble: por un lado delimitar el campo de trabajo de las relaciones humanas y de la administración de personal, que aparece generalmente poco claro; por otro, estudiar los aspectos más criticables de la primera, y esbozar soluciones.

El equipo que en el Instituto actúa en el área de los problemas humanos en el trabajo, se ha hecho cargo de este estudio, haciendo especial hincapié en la necesidad de adaptar para nuestro medio, técnicas que se han elaborado en el exterior. Consideramos adecuado el análisis que se ha efectuado y la metodología seguida, por lo cual estimamos que las conclusiones que se extraen tienen un indudable fundamento científico.

LA DIRECCION

Montevideo, mayo de 1970.

JUICIO CRITICO DE LAS RELACIONES HUMANAS

I N D I C E

INTRODUCCION

CAP.	I	-	<u>ORIGEN HISTORICO DE LAS RELACIONES</u>	pág.
			<u>HUMANAS</u>	
			EL HOMBRE	3
			EL MEDIO	5
			RELACIONES ENTRE EL HOMBRE Y EL MEDIO	7
			SURGIMIENTO DE NECESIDADES SOCIALES	10
			LAS RELACIONES DE TRABAJO COMO RELACIONES	
			DEL HOMBRE CON OTROS HOMBRES	11
			DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES	
			DE TRABAJO	16
CAP.	II	-	<u>RELACIONES HUMANAS Y ADM. DE PERSONAL</u>	
			TERMINOLOGIA	33
			LAS RELACIONES HUMANAS	34
			<u>Política</u>	41
			<u>Implantación</u>	42
			<u>Control</u>	44
			LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	45
			<u>Política</u>	46
			<u>Implantación</u>	47
			<u>Control</u>	49
			CONCLUSION	49
CAP.	III	-	<u>CRITICA DE LAS RELACIONES HUMANAS</u>	50
			LA EMPRESA Y EL MEDIO	51
			VARIABLES CONSIDERADAS	52
			NIVELES JERARQUICOS ESTUDIADOS	53
			LAS RETRIBUCIONES MATERIALES	54
			MORAL DE TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD	56

	pág.
RACIONALIZACION Y FELICIDAD	58
INTERESES DE LA EMPRESA E INTERESES INDIVIDUALES	59
LOS FINES DE LA EMPRESA	62
DESCONTENTO Y ANORMALIDAD	63
LAS FUNCIONES DEL CONFLICTO	64
COMUNICACIONES Y SINCERIDAD	67
NATURALEZA DE LA ORGANIZACION	68
 CAP. IV - <u>APENDICE</u>	 69

INTRODUCCION

En los últimos tiempos se ha podido observar una extraordinaria difusión de los principios de las Relaciones Humanas, con mayor o menor contenido científico según los casos. Se han publicado infinidad de artículos, folletos y libros de texto sobre el particular, y es difícil encontrar un seminario de administración de empresas que no estudie el punto. La mayoría de los gerentes y ejecutivos de empresas han manifestado firme interés por la disciplina, y últimamente en todos los niveles se nota curiosidad por su contenido. La razón del marcado entusiasmo que despierta es bastante comprensible, si se tiene en cuenta que se la ha presentado como un remedio eficaz para mejorar las relaciones entre las personas, y algunos hasta han creído ver en ella, nada menos que la solución del problema social.

Llama la atención sin embargo, lo poco que se ha escrito con sentido crítico sobre este tema, ya que la mayoría de las publicaciones se limitan a explicar las técnicas en un tono apologético.

Pensamos que, con la literatura ya publicada, y las aplicaciones prácticas que se han llevado a cabo, existe material suficiente como para encarar un análisis crítico de las Relaciones Humanas, de modo de poder comparar las ventajas pregonadas con los resultados concretos obtenidos.

Como introducción y complementación del tema, hemos desarrollado en un primer capítulo, el proceso de la génesis

del movimiento, lo que permite comprender mejor, creemos, los objetivos y el alcance que se le han dado desde un principio, lo que naturalmente incide en forma permanente en su desarrollo posterior.

Antes del capítulo central, hemos insertado un estudio terminológico de las disciplinas afines a la que nos ocupa, de modo de no dejar ninguna duda sobre el objetivo de nuestro estudio. Hemos hecho especial hincapié en la diferenciación entre Relaciones Humanas y Administración de Personal, las que a menudo son tomadas como sinónimos.

Nuestra crítica no debe ser tomada en un sentido destructivo. Pensamos que se han cometido errores y excesos en el movimiento de Relaciones Humanas, pero que los mismos no invalidan el cuerpo teórico, ni las posibilidades de aplicación práctica bajo otras condiciones. Nuestra opinión es que los futuros estudios en este campo deberían procurar la delimitación y aclaración de las verdaderas dimensiones de esta disciplina.

CAP. I - ORIGEN HISTORICO DE LAS RELACIONES HUMANAS

EL HOMBRE

El hombre es un tema inagotable. Por su profundidad puede ser analizado en todas las formas del pensamiento, en todas las culturas, desde las más desarrolladas a las más primitivas y en todas las épocas. (1)

El hombre es tema en toda la literatura; es analizado en múltiples formas por las ciencias biológicas, anatomía, fisiología, psicología, etnografía, economía, ciencia política, sociología, historia, filosofía, etc. Cada una de estas ciencias nos muestran una cierta imagen del hombre. Pero esa multiplicidad que enriquece nuestra visión le impide ser coherente.

La conciencia actual es sensible al problema del hombre, porque en medio del acelerado desarrollo científico y de todos los problemas sociales, políticos y económicos de nuestro tiempo, aparece como tema central.

Llegado a este punto tendríamos que fijar el concepto de hombre. La definición de hombre es uno de los problemas más difíciles y discutidos de nuestra época.

Las definiciones intentadas hasta el momento pueden dividirse en metafísicas y científicas. Las primeras buscan

(1) Clases del Prof. Daniel Vázquez Diago en la Cátedra de Filosofía Económica, Política y Social, sobre Antropología Filosófica.

aprehender la esencia última del hombre, pero toda afirmación en este sentido es indemostrable.

Las definiciones científicas ofrecen mayores posibilidades para caracterizar al hombre en forma más o menos aceptable, aunque las efectuadas hasta ahora son contradictorias.

Cada ciencia da una respuesta particular a la pregunta sobre la naturaleza del hombre:

Los estudios vinculados con el hombre han variado desde las primeras investigaciones hasta hoy, a principios del siglo XIX se consideraba al hombre como un integrante de la Zoología, pero esto ha variado y hoy se lo considera desde un punto de vista filosófico y social.

Además de la vivencia como fenómeno síquico y biológico, se da en el hombre el fenómeno de la convivencia que es propio de la naturaleza humana, La convivencia es algo intuitivo, intrínseco en el hombre. Su instinto lo lleva a convivir con sus semejantes. El hombre es un ser social. La vida humana es la negación del aislamiento.

Según Orgaz, el hombre es organismo y conciencia. En cuanto organismo está sujeto a fuerzas físicas y específicas de la especie. En cuanto conciencia depende de estas fuerzas y además de las influencias que provienen de los otros seres humanos con los que entra en relación. (2)

La condición esencial de lo social está dada por la reunión de individuos. Sólo al agruparse pueden producirse en-

(2) Clases del Prof. José Domínguez Noceto en la cátedra de Filosofía Económica Política y Social sobre la obra de Raúl Orgaz "Introducción a la Sociología" 1966.

tre los hombres relaciones recíprocas.

Para la relación de un individuo con otro hay que partir de la voluntad, del consentimiento de ambos. No obstante cada persona mantiene su individualidad.

Como individuo la sociedad le está subordinada, pues le satisface sus necesidades. Del punto de vista social, el subordinado es el hombre, que no es más que una parte de la sociedad que busca cumplir con los fines para los cuales fue creada, o sea que el individuo se sirve del grupo, y éste lo usa a su vez para lograr satisfacción de cierto tipo de necesidades.

El sujeto ve sus intereses y no se da cuenta que atrás de ellos están los objetivos de la sociedad, a los que sirve muchas veces sin que se de cuenta de ello.

De lo anterior se deduce que individuo y sociedad son dos aspectos del mismo proceso. Del punto de vista ontológico hay dos realidades distintas, en tanto que del teleológico el sujeto sirve al grupo y el grupo le sirve a él. (3)

EL MEDIO

La realidad para Julián Marías, es aquello con que me encuentro y tal como me lo encuentro. Ese encuentro va desde la ausencia absoluta a la presencia total pasando por todas las

(3) Poviña "La Sociología como Ciencia y Como Ontología"- Ed. Assandri - Córdoba & República Argentina - 1958 - págs. 248 y 249.

formas intermedias. (4)

Las cosas sólo tienen sentido concreto cuando hay que entrar en relación directa con ellas. Esas cosas sólo en mínima proporción están presentes y en esa mínima proporción hacen referencia a extensas zonas de latencia. La realidad debe ser extraída de la latencia en el momento oportuno con el objeto de que sirva a los fines que sean necesarios.

A pesar de que el medio que rodea a los hombres es circunstancial e individual es posible descubrir en él aspectos abstractos.

El hombre tiene con respecto a la realidad una serie de creencias y opiniones, o sea, le da a las cosas una interpretación. Esa interpretación oculta la realidad y muchas veces no coincide con ella. Es falsa. Si cada persona fuera autora de las interpretaciones conocería su grado de verdad o falsedad, pero como se vive en sociedad son recibidas y dadas igual que la realidad. Las personas se encuentran al mismo tiempo con la realidad y con la interpretación, identificándolas.

Hablar de medio, independientemente del hombre no tiene sentido. Todo lo que el sujeto encuentra, lo encuentra en alguna parte, lo que no significa que esté en ese lugar, precisamente, sino que lo que está allí es el encuentro. (5)

(4) Julián Marías "Introducción a la Filosofía" Revista de Occidente - Madrid - 1961 - Págs. 120 a 127.

(5) Julián Marías - Op. cit. Págs. 187 a 211.

El sujeto está rodeado de una serie de cosas que constituyen la circunstancia. La circunstancia es todo aquello que no es el yo individual, y se compone no sólo de elementos presentes sino también de elementos latentes. El hombre se encuentra siempre en una situación determinada, y con esa situación debe hacer algo para poder vivir. Hacer algo no está tomado en el sentido de que lo que está por hacerse es el hacer solamente, sino que hay que determinar con anterioridad aquello que se va a hacer. Hay que formular un proyecto. Ese proyecto se tiene aunque no se tenga plena conciencia de ello y se realiza en función de las cosas con que me encuentro.

El plan de acción del individuo es proyectado sobre las cosas, que de facilidades y dificultades se convierten en posibilidades.

El sujeto individual es creador de parte de esas posibilidades pues la mayoría de ellas son recibidas del medio social y se convierten en individuales cuando el hombre elige entre ellas en función de su esquema vital.

RELACIONES ENTRE EL HOMBRE Y EL MEDIO

La vida es lo que hace el hombre y lo que le pasa al hombre. Lo que le pasa al hombre es que se encuentra en una circunstancia y para vivir tiene que hacer algo con ella. La vida le es dada al individuo pero no hecha sino por hacer; el hombre tiene que proyectarla, o sea que no le es dada ni siquiera como posibilidad, las posibilidades las debe crear él en función de las circunstancias que lo rodean. El animal reacciona ante el medio que lo rodea en forma mecánica. El hombre, por el contrario, hace jugar un conjunto de elementos psíquicos que lo llevan a actuar de acuerdo con las circunstancias.

El sujeto actúa siempre con un fin determinado y para actuar toma en cuenta su proyecto vital; lo decisivo en el actuar humano es lo que quiere hacer. Cuando al estructurar su plan no ha tomado en cuenta el medio que lo rodea encuentra dificultades para hacer lo que quiere. Frente a la posibilidad de hacer su voluntad debe renunciar sustituyéndolo por algo factible; sin embargo muchas veces el individuo no puede renunciar a sus anhelos pues para él son vitales. Tal es el caso de la necesidad de vivir. Pero el individuo también necesita cosas que si bien no son vitales, son sumamente necesarias, tales como la necesidad de medios económicos para desenvolverse.

Como el sujeto es quien decide acerca de su vida, no se puede decir qué elementos le son necesarios mientras no se conozca su elección. El medio en el cual está el hombre, está integrado por una serie de cosas que éste usa en función de sus necesidades, necesidades que surgen de su plan de acción.

Si las cosas están presentes, la relación hombre-cosa es inmediata. Si están ausentes, el sujeto se acuerda de ellas y desarrolla una actividad técnica a fin de conseguirlas.

Tenemos que diferenciar entre posibilidades y recursos. Los recursos son cosas tomadas como posibilidades. Recursos y cosas no constituyen una unidad. Resulta frecuente encontrarnos al mismo tiempo con recursos abundantes y posibilidades escasas debido esto a una imaginación pobre.

Las posibilidades humanas pueden ser actuales y potenciales. Dentro de las potenciales hay diversos grados, unas son más remotas que otras, o sea, están en una relación de anterioridad, posterioridad o coexistencia. Las últimas pue

den ser aprovechadas en forma simultánea o pueden ser excluyentes.

Pero no hay que perderse en un mar de posibilidades, hay que elegir entre ellas, o lo que es lo mismo, hay que preferir. Al preferir estamos sopesando no sólo lo preferido, sino también lo postergado.

El individuo para vivir está constantemente prefiriendo, y esto lleva a que esté en forma permanente renunciando. Según Julián Marías la vida sólo es posible a costa de renunciar.

La opción de posibilidades hecha por el hombre es efectuada cuando existe algún motivo para ello, motivo que está dado por lo que se propone hacer.

El hombre entonces hace la elección en función de su proyecto vital. En caso de que la elección no sea correcta pierde algo que es insustituible, tiempo, pues éste no se recupera, con el agravante de que es limitado.

Por otra parte el tiempo no está limitado sólo en cantidad sino que también consta de un aspecto cualitativo. El tiempo tiene un quantum y un quale. Es distinto según las edades y desde este punto de vista, cada porción de él es única en dos sentidos, como irrecuperable y como intercambiable; hay una edad para cada cosa.

En todo momento el sujeto tiene que saber qué es lo que está haciendo y por qué.

SURGIMIENTO DE NECESIDADES SOCIALES

El ser humano pasa por diversos estados de insatisfacción temporal o permanente a los que se conoce como necesidades. Algunas de estas necesidades pueden ser satisfechas mediante el empleo de bienes que se ofrecen sin limitación al hombre, pero otras encuentran medios escasos para su satisfacción. Estas últimas son las necesidades económicas y los medios que se utilizan para satisfacerlas se denominan bienes. (6)

Toda necesidad económica está ligada al concepto de hombre, pues según Naharro Mora, no hay más necesidades para los hombres que las sentidas por ellos mismos en forma personal, y agrega que la distinción entre necesidades individuales o privadas y colectivas o públicas, refleja la diferencia entre las necesidades que son satisfechas por los hombres en forma individual y aquellas para cuya satisfacción hay que recurrir a entidades colectivas, formadas por los hombres con este fin.

Esta distinción no significa diferencia de naturaleza entre unas necesidades y otras, ni en razón del sujeto ni en razón del contenido. Los hombres tienden a asociarse para satisfacer algunas de sus necesidades.

Frente a la actividad aislada de los hombres para atender por sí algunas de sus necesidades, encontramos la actividad colectiva en la que varios sujetos cooperan para la obtención de fines importantes para todos.

(6) José María Naharro Mora "Lecciones de Finanzas Públicas"
Ed. Marsiega S. A. - Madrid - 1958 - Pág. 10.-

Las necesidades comunes se caracterizan porque son sentidas por una serie de sujetos y satisfechas mediante la cooperación de todos los que las sienten. Para lograrlo forman grupos que son un instrumento para la satisfacción de esas necesidades.

Los grupos que se forman son más o menos numerosos según el número de personas que las sienten.

LAS RELACIONES DE TRABAJO COMO RELACIONES DEL HOMBRE CON OTROS HOMBRES

Los hombres dependen unos de los otros. Están constantemente influidos por el medio que los rodea. Su carácter está determinado, en parte por los que están a su alrededor. El hombre se comunica con el medio y con otros hombres. Busca pertenecer a algo, vivir con otros. Lo peor que puede pasarle es que la comunidad lo rechace. (7)

Del punto de vista empresarial pasa lo mismo. También las empresas dependen unas de otras. Dentro de las fábricas hay relaciones complejas entre los niveles superiores e inferiores.

En las empresas se enfrentan hombres con sus aspiraciones, deseos, anhelos, instinto de supervivencia, deseo de seguridad, instinto social, etc.

Este último exige alimento, vestido, vivienda y todas las comodidades que se requieren para lograr un nivel de vida adecuado. Si la persona ve colmadas estas aspiraciones, es feliz y produce, de lo contrario se angustia.

Ante la nómina de trabajadores de una empresa, dis -

(7) Bursk, Edward "El factor humano en la dirección de empresa" Ed. Bibliográfica Argentina -Buenos Aires- 1960 - pág. 15.-

tintos tipos de técnicos pueden preguntarse quiénes son sus integrantes. Algunos economistas y estadísticos podrían decir que son unidades sujetas a un esquema de oferta y de demanda, considerando que vale tanto una unidad de un bien material, por la que se paga un precio, que una unidad de trabajo, que recibe como pago un salario. Tanto uno como otro obedecen a la ley de la oferta y la demanda y constituyen factores de producción. Pero el trabajo no es un bien material, por lo tanto no se puede justificar el desconocimiento de la dignidad humana.

Los hombres necesitan la estima de sus semejantes, seguridad y vida social. Si se concentra la atención en una de estas necesidades, las otras son descuidadas, los individuos no alcanzan la satisfacción plena y se sienten frustrados.

El trabajo que sólo le dé al hombre medios de vida, es inadecuado, pues la relación de trabajo ocupa una parte importante de la vida humana, y un fracaso en ella, equivale a estar con una sensación de frustración la mayor parte del día, lo que lleva a que la persona se vuelva agresiva y antisocial.

Se hace necesario el empleo de técnicas científicas en materia de política de personal, medios de comunicación adecuados, etc.

Las empresas deben estar compenetradas de un sentimiento de respeto por la persona del trabajador, que si falta, por buenos que sean sus planes, fracasan.

Aun cuando se hayan hecho los esfuerzos necesarios para ajustar al obrero a su trabajo, continuarán existiendo problemas, si el trabajador, como todo ser humano, tiene

problemas de personalidad, que por supuesto no sólo se relacionan con el trabajo , sino también con su familia, con sus compañeros, etc.

Para solucionar esto hay empresas que cuentan con consejeros especializados. Estos consejeros se enfrentan con los problemas después que se han declarado. No actúan en forma preventiva. En algunos casos, con todo, mediante programas de adecuación llevados a la práctica en combinación con los sindicatos, se han logrado algunos resultados.

El trabajador necesita que se le reconozca en su justo valor, lo que se logra a través de buenos sistemas de comunicación, participación y trabajo en equipo.

La comunicación para Robert Wood Johnson es un intercambio de ideas entre trabajadores y dirigentes de empresas.

El intercambio debe hacerse en dos sentidos, implica acción y reacción, pues la comunicación en una sola dirección no es efectiva, y cuando su línea es muy larga y atraviesa varios niveles de distorsión es inevitable.

La comunicación en un solo sentido es antagónica. A la gente no le gusta que se le implanten normas en forma impositiva, prefiere que se le hagan consultas, y en muchos casos da ideas interesantes, contribuyendo, muchas veces, a mejorar el producto y los métodos de producción y a aumentar el rendimiento.

Los trabajadores se sienten participantes cuando están al tanto de lo que ocurre en la empresa, saben por qué se hacen las cosas y por qué son necesarios ciertos cambios.

El trabajo en equipo es más amplio que la relación di -

rección-trabajadores. Los obreros y empleados forman grupos que deben ser considerados por la empresa al hacer sus planes, pues son tan importantes y su influencia es tan grande, que pueden hacer, incluso, que algunos trabajadores se nieguen a aceptar trabajos y aún ascensos, que los alejen de los grupos que integran.

Un buen salario sólo cubre una parte de las necesidades vitales del hombre. El hombre, por naturaleza, busca la sociedad con sus semejantes. El individuo aislado es una ficción, el hombre vive en un mundo social y nadie puede estudiar su conducta fuera del medio social.

Aún cuando no se esté solo se actúa en relación a otros, tomando en cuenta el punto de vista o el modo de pensar de los demás.

Las altas autoridades empresariales deben dedicar parte de su tiempo a estos problemas, ya que todo análisis de productividad debe considerar las condiciones sociales y físico-ambientales en que se efectúa el trabajo así como las necesidades individuales de los trabajadores.

Una empresa está formada por un conjunto de personas que colaboran para el logro de un fin común, lo que supone autoridad y división de funciones, basadas en reglamentos y normas de actuación, estructura que puede mostrarse sobre un papel bajo la forma de un organigrama (8).

Sin embargo el comportamiento de cada persona en la organización está condicionado por su pertenencia a grupos, y

(8) Gardner y Moore "Relaciones Humanas en la Empresa" Prólogo de Miguel Siguan - Ed. Rialp S. A. - Madrid -1961- págs. 12 a 15.

ésta tiene una importancia tal, que es suficiente para modificar su integración para que cambie el comportamiento individual.

El primer tipo de relaciones constituye la organización formal, en tanto que el segundo da lugar a la informal. Esta última resulta de las reacciones individuales y colectivas de los integrantes de una Empresa frente a la organización formal.

Uno y otro tipo de organización, están relacionados y se condicionan mutuamente, pero su finalidad es distinta. Mientras la organización formal persigue el logro de los objetivos de la empresa, la informal busca la satisfacción de los individuos, y el grupo que la origina proporciona defensa, seguridad, prestigio y satisfacción a sus integrantes.

El empresario sólo busca mayor producción, en tanto que los trabajadores tratan de lograr mayor satisfacción.

Aunque opuestos en apariencia, los objetivos pueden coordinarse y toda empresa puede ser juzgada desde dos puntos de vista: desde la consecución de sus fines y desde la satisfacción que preste a sus miembros.

Si a pesar de lograr sus fines no satisface los de sus integrantes se va debilitando poco a poco.

La empresa es un grupo de grupos y su éxito total depende de su capacidad para satisfacer los fines de los distintos grupos, amén de lograr la coordinación de los mismos con el objetivo común.

La concepción de Newman de la administración como guía, dirección y control de los esfuerzos de un grupo humano para

la obtención de un objetivo común está reconociendo que se refiere a la conducta humana. Por lo tanto la administración es una ciencia social más y la necesidad de conciliar el interés de la empresa y el de sus integrantes lleva a que los dirigentes de empresa se interesen por disciplinas tales como la Sociología, la Psicología y la Política, y justifica la existencia de un Departamento especializado en materia de personal a fin de atraer y retener los mejores elementos para la organización.

Además de las ciencias ya vistas debe tenerse en cuenta una técnica conocida como Relaciones Humanas, que constituye un cuerpo sistemático de conocimientos, dedicado a explicar la conducta humana en la empresa moderna.

DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Es imposible señalar un momento exacto para el comienzo del movimiento de Relaciones Humanas. No obstante vamos a intentar dar una visión histórica de las tentativas de análisis del trabajo humano. (9)

En la historia de la humanidad, considerada desde el punto de vista del desarrollo de la maquinaria, encontramos tres grandes períodos: Medioeval, Revolución Industrial y Moderno.

El período Medioeval va del año 1000 al 1500 D. C., siendo sus principales características el aprovechamiento de la madera como materia prima, la utilización del viento, del agua y de la fuerza de los animales, como energía, y el uso de metales para la fabricación de adornos y armas, pero sin dársele una aplicación técnica, pues las maquinarias y herramientas eran de madera.

(9) J.A.C. Brown - "La Psicología Social en la Industria"
"Fondo de Cultura Económica - México - 1963 - págs. 24 a 47.

A principios del medioevo la industria abastecía sólo las necesidades locales hasta que lentamente y como consecuencia del espíritu de los mercaderes se fue expandiendo el comercio, lo que llevó a los artesanos a organizarse a fin de proteger sus intereses.

En esta época no se conocían máquinas de importancia; sólo se usaban herramientas sencillas y de propiedad de los integrantes del gremio formado por maestros jornaleros y aprendices.

A pesar de que las condiciones de vida no eran muy halagüeñas, las relaciones humanas eran buenas pues se sentía un gran respeto hacia el maestro y además como la situación de cada persona estaba determinada desde el nacimiento, no había lugar a competencias y luchas de clase, ya que cada uno sabía el lugar que ocupaba en la sociedad y lo que la Sociedad esperaba de él.

El segundo período trajo consigo una serie de cambios como consecuencia de un gran progreso científico y tecnológico, que permitió satisfacer las necesidades básicas de la población, elevar el nivel de vida, e incrementar la libertad personal y posibilitó la movilidad vertical en la escala social. Como consecuencia surgió la individualidad en todos los campos, social, cultural, económico, etc., lo que dió lugar a su vez, al gran desenvolvimiento de la empresa privada.

La estabilidad de la época anterior desapareció al igual que los gremios, debido a la necesidad de mayores capitales para adquirir equipos y maquinarias, surgiendo el comerciante inescrupuloso y carente de todo tipo de sentimientos humanos.

Con el individualismo el sujeto actuaba solo, era único responsable de sus triunfos y sus fracasos, se mostraba inquieto, todo lo cual fue aprovechado por muchos oportunistas para satisfacer sus ambiciones.

En este período apareció el carbón como combustible, entró en auge la máquina a vapor y se dieron nuevos usos al hierro, lo que puso en marcha la Revolución Industrial que dejó de lado al taller para dar paso a la fábrica, donde los trabajadores llegaron a ser cientos y miles, existiendo la convicción de que el trabajo era una mercancía como cualquier otra, a la que se aplicaba también la ley de la oferta y la demanda; se llegó a afirmar que el Empresario no compraba y vendía el trabajo sino los productos que éste elaboraba, o sea que los obreros eran máquinas que producían ciertas cantidades de bienes y el patrono compraba esa producción, abandonando de este modo la relación amistosa con sus operarios a los que, dado su número ni siquiera llegaba a conocer.

El trabajador en sí no interesaba (se cuidaba más a una máquina que a un obrero), por lo tanto los trabajadores empezaron a agruparse y a centrar su atención en la protección y no en la producción, volviéndose menos eficaces, ya que el trabajo dejó de ser parte de sus vidas para convertirse en algo odioso que se evitaba lo más posible.

La ineficacia dio origen al comienzo de un movimiento para el bienestar obrero que marca el comienzo del período moderno.

Los patronos se dieron cuenta que la situación obrera influía sobre la productividad; por lo tanto lo primero que hicieron fue implantar medidas de seguridad, instalando

botiquines, comedores, salas de descanso, etc. Pero, por el hecho de provenir estas mejoras exclusivamente de la iniciativa de los patronos, fueron atacadas por las organizaciones obreras llegándose a considerar que sus costos eran un pretexto para rebajar los salarios.

Asistimos al surgimiento del movimiento paternalista con respecto al trabajador, al que se consideraba que había que proteger, por lo que se sancionaron leyes de restricción del trabajo infantil y femenino, indemnizaciones por enfermedad y accidente, disposiciones de acuerdo a las cuales los despidos sólo podían hacerse en determinadas condiciones y no en cualquier momento como se hacían antes, dejando así de constituir una espada de Damocles sobre la cabeza del trabajador, etc.

El incremento de la división del trabajo hizo que la empresa necesitara personal estable, a fin de que dominara las distintas partes del mismo.

El progreso técnico puso al alcance de los trabajadores maquinarias costosas, que de ser estropeadas por estos causarían pérdidas enormes a la empresa, sin contar con la paralización de las plantas industriales. En este sentido el empresario está en manos de los trabajadores.

Para comprender mejor todo esto hagamos una reseña de la ideología predominante en estos dos períodos.

La ideología que basamenta la organización del medioevo es sencilla. Se consideraba que la sociedad era un organismo compuesto de varias partes, cada una con una función y en la que cada hombre recibía los medios para su trabajo y no debía pedir más. Dentro de la clase debía haber igualdad. Si uno se apropiaba de más de lo que le correspondía había al-

guien que sufriría escasez. Pero entre las clases, debía haber desigualdad. De lo contrario no podrían cumplir sus cometidos. A su vez, ninguna clase debía abusar de las otras. Toda actuación sería luego juzgada por Dios, de ahí que se consideraba que los intereses económicos estaban subordinados a la salvación y que en toda conducta las reglas morales eran fundamentales.

La ideología del segundo período deriva de obras de importantes autores; uno de ellos Darwin que pregonaba la supervivencia del más apto. Se veía como contrario al interés social ayudar al débil.

Hebert Spencer, afirmaba que todo individuo debía velar por sí, pero como sólo sobrevivía el más apto, ~~los menos aptos~~ estaban condenados a perecer. De lo anterior se dedujo que debía haber libertad para competir, con lo que se ponía en evidencia el derecho a sobrevivir. La competencia y la lucha eran consideradas como leyes de la vida.

Del punto de vista económico la escuela clásica sostenía que la libre competencia y el mercado libre darían lugar a mayores beneficios para la comunidad. Así para Bentham las acciones humanas eran interesadas y motivadas por el deseo de obtener placer y evitar dolor, lo cual ayudaba al progreso social. De acuerdo a esto el obrero toleraría trabajo y sufrimientos siempre que la recompensa fuera adecuada o que el castigo por la no tolerancia fuera más doloroso que ésta.

Muchas actitudes de esta época encontraron eco en la ética del protestantismo. El protestante y el hombre de empresa era individualistas; uno y otro desconocían el espíritu de comunidad, llegándose al extremo de que la religión

era algo personal entre el individuo y Dios. De este modo los capitalistas llegaron a tratar de desprenderse de los reglamentos y controles de los gremios sustituyendo la noción de precio justo por la idea de precio de competencia, asociándose al protestantismo y plegándose a la máxima "Ayúdame que Dios te ayudará". La riqueza era un síntoma de aprobación divina y la pobreza un castigo por el pecado.

En la Edad Media se pensaba lo contrario. El pobre representaba al Señor, y se explicaba expresamente que el rico por el hecho de serlo no era odiado por Dios.

El dinero, antes medio para alcanzar un fin se convirtió en fin en sí mismo. El obrero despreciaba a quien lo explotaba a pesar de que se revestía de una máscara de indiferencia. Se volvió irresponsable, indiferente e ignorante respecto de las necesidades sociales que ayudaba a satisfacer con su trabajo; era un autómatas.

El servilismo se convirtió en virtud y la vida social dejó de interesar al trabajador que ante ella se mantenía hostil, llevándose a cabo frecuentes sabotajes, ante lo cual el empresario redujo aún más las pocas posibilidades de que disponía el operario para aplicar su iniciativa.

A lo ya expuesto se suma la simplificación del trabajo al máximo, con lo que el obrero se convirtió en pasivo. El patrono empezó a temer a sus operarios y para atraérseles les dió primero primas por mayor producción y posteriormente aumento de bienestar. Sin embargo, de distintas investigaciones efectuadas surgió que la fuerza que impulsa al obrero a trabajar no es únicamente la necesidad sino el placer.

El placer por el trabajo es un factor importante para la productividad al que no se le prestó toda la atención debida. Hay que despertar ese placer en los trabajadores y mantenerlo siempre latente a efectos de lograr su cooperación de modo que redunde en mayor y mejor producción. De ahí que el tratamiento a dar al personal se convirtió en un arma psicológica utilizada sobre los trabajadores, con el objeto de ganarse su voluntad y ponerla al servicio de la empresa.

Consecuencia de esto fue el auge alcanzado desde principios de siglo por la Fisiología y Psicología. Los estudios científicos en el campo de la Fisiología, a través de investigaciones sobre la fatiga, dirigieron la atención sobre la siquis del trabajador. Esto puso de manifiesto que paralelamente el desempeño de una tarea determinada, son necesarias ciertas condiciones tanto físicas como síquicas. Se vió que era necesario elegir para cada puesto al trabajador apropiado; por lo tanto, la preocupación por los problemas humanos se convirtió en una de las principales ocupaciones del empresario.

Uno de los primeros que comprendió lo que el trabajo obrero significa, como factor económico fue Taylor, quien encontró que el modo clásico de hacer las cosas era deficiente y que eso le significaba a la empresa grandes pérdidas.

Según este autor el técnico sabía lo que debía dar una máquina, pero era más difícil poder determinar lo que se podía esperar de un trabajador. De poder hacerlo para el obrero medio y para un determinado trabajo, se podría saber en promedio el costo en horas hombre, de la ejecución de ese mismo trabajo.

Para Taylor, contando con buenos operarios, instruyén-

dolos en los métodos más adecuados para lograr el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo, y dando incentivos en los salarios, se lograría un incremento en la producción.

El Taylorismo concibió al individuo como un todo de rasgos más o menos constantes; a igual nivel de instrucción cualquier persona puede realizar cualquier trabajo siempre que se le someta a un aprendizaje y que se tomen en cuenta los problemas emocionales relacionados con el trabajo.

Es necesario reducir los tiempos de trabajo mediante la aplicación de métodos adecuados, educar al individuo para que adquiriera el método más económico y eficaz en una tarea determinada y establecer una colaboración íntima entre dirección y trabajadores.

El método de Taylor fracasó porque los incapaces fueron despedidos, los capaces permanecieron siempre en los mismos puestos, ya que su mayor rendimiento favorecía la productividad, los obreros no participaban en beneficio alguno y el mayor uso de las máquinas llevó a su desgaste.

Taylor buscó incentivar al obrero mediante el sistema de primas, trató que los obreros elevaran su productividad otorgándoles salarios extra por el aumento de producción, pero quedó demostrado que este sistema no es adecuado porque el individuo se mueve por otros intereses además del económico.

Con el salario extra se buscaba que los trabajadores comprendieran que los beneficios obtenidos por la mayor producción se repartían entre ellos y la empresa, pues se pensaba que de no existir la prima por mayor producción, los obreros no tendrían interés en mejorarla, porque la misma pro

duciría beneficios extras que beneficiarían sólo al empresario.

Con el fracaso del taylorismo quedó al descubierto la falacia del hombre económico.

La consecuencia de la aplicación del taylorismo fue en principio un incremento del nivel de vida, para los que alcanzaron los standards mínimos de producción establecidos, pero a su vez cundió el descontento de los trabajadores que vieron esto como una forma de explotación, de la cual habían salido muy beneficiados los empresarios.

Taylor se ocupó del aspecto técnico del proceso de producción que sirve para estimular al trabajador a efectos de lograr un mayor rendimiento, pero dejó de lado el conjunto de elementos que influyen sobre el aspecto psicológico del mismo. Suponía que a la gente no le gustaba trabajar y que sólo la movían dos cosas, el salario y el temor al despido.

En todo trabajo intervienen numerosas personas, cuyas acciones deben ser coordinadas, de ahí que, según Franziska Baumgarten (10), alguien haya definido la actividad productiva diciendo: "consiste en la dirección y coordinación de las Relaciones Humanas en cada organización, a fin de tener el máximo de rendimiento con el empleo mínimo de fuerza y con una consideración especial de los intereses y el bienestar del trabajador".

La teoría de Taylor fue complementada por la de Fayol,

(10) Franziska Baumgarten "La Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa" Ed. Labor S. A. - Barcelona - Madrid 1959 - pág. 16.

pues mientras éste hizo estudios del punto de vista de la dirección, Taylor lo hizo desde el punto de vista del obrero.

Fayol consideró que los jefes debían lograr que todas las personas dedicadas a una obra común actuaran en base a acuerdos mutuos y duraderos. Las características del Fayolismo son: Racionalización de la Empresa a partir de los niveles directivos y la creación de una organización lineal militar con unidad de mando y líneas de autoridad bien determinadas, a diferencia de Taylor que presenta una organización funcional.

Fayol clasifica las funciones de la Empresa en seis: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y de administración. Esta última consta de 5 elementos: provisión, organización, coordinación, mando y control.

Determina a su vez 14 reglas para el buen funcionamiento del cuerpo social: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal iniciativa y unión del personal.

Uno de los continuadores de Taylor fue Gilbreth, que une al estudio de tiempos el estudio de movimientos, buscando el método más económico de trabajo y eliminando los movimientos inútiles, lo que llevó a la racionalización del trabajo, y trajo como consecuencia la especialización y el automatismo. Tanto una cosa como la otra dan lugar a la monotomía y al aburrimiento, debidos a la repetición constante de una operación y al distanciamiento entre el ha -

cer y el pensar.

Como reacción a esto se buscó que el individuo realizara tareas con características tales, que le permitieran utilizar toda su capacidad, desde su iniciativa hasta su sentido de responsabilidad. No se buscó aumentar el número de operaciones simples realizadas por una persona, sino adjudicarle un proceso de trabajo en el que pudiera utilizar su capacidad de razonar.

Otro impulso a esta nueva orientación en cuanto al tratamiento de los trabajadores lo dió Elton Mayo, que realizó investigaciones psicológicas en los talleres de la Hawthorne, de la General Electric Company, comprobando que el hombre no es una máquina y que su personalidad es algo que requiere diferentes tipos de actuaciones, si se busca una mayor productividad.

Estos estudios se iniciaron en la década de 1920 y buscaban las condiciones óptimas de trabajo, del punto de vista material, con miras al logro de un máximo rendimiento.

Mayo comprobó que el punto de partida de su investigación era falso, pues a las condiciones ambientales se unían factores psicológicos y sociales, a los que denominó "Factores humanos", que tenían primacía.

Los individuos tienen necesidades morales tan importantes como las materiales. Satisfaciéndolas se podía lograr la desaparición de muchos problemas que angustiaban a los empresarios de aquella época.

Apareció el concepto humanitario del trabajo, considerando que la siquis del trabajador así como su cuerpo debían

ser tomados en cuenta y que el estado de ánimo del obrero pesaba mucho en la calidad de los servicios que prestaba la empresa.

Se reconoció que los trabajadores tenían derechos inalienables, que los empresarios no podían dejar de reconocer, y no sólo esto, sino que debían ayudarlos y alentarlos a disponer de ellos, en la medida que fuera posible.

Todos sabemos que el hombre no es una máquina, que no actúa sólo en función de su estado de salud, o de las condiciones del medio que lo rodea, sino que se integra a grupos, entre ellos el de trabajo, y que esto influye en su actuar. Por lo tanto no es suficiente con seleccionar la persona más adecuada para la tarea, hay que considerar también, la posibilidad de que esa persona pueda mantener buenas relaciones con los demás integrantes del grupo. Dichas relaciones son fundamentales.

Las causas de los problemas disciplinarios, desintereses, etc. de los trabajadores, pueden estar, no en las condiciones ambientales, sino en las relaciones que encontramos en la empresa, y estos problemas pueden no ser reflejo de la personalidad de los obreros.

En definitiva, Mayo buscaba al igual que Taylor y Fayol una más alta productividad que redundara en mayores beneficios para la empresa.

Las experiencias de Mayo coincidieron con la depresión de los años 30, época en que los problemas internos de EE. UU., causados por el resquebrajamiento del sistema económico, no podían seguir ocultándose. (11)

(11) Crozier, Michel "La Fabricación del Hombre" Ed. Deu-
calion - Buenos Aires - Buenos Aires- 1954 - págs. 10
a 24.

Haciendo un poco de historia podemos afirmar que desde unos años atrás imperaba en el país del norte el fordismo, sistema de producción en masa usado por Henry Ford, para producir sus automóviles modelo "T" en una fábrica de Detroit.

En 1931, la fábrica Ford se vió obligada a cerrar por un tiempo, como consecuencia de que el mercado de automóviles se hallaba saturado. Este cierre determinó que 60.000 personas quedaron sin trabajo y que EE. UU. fuera afectado por una profunda agitación social. Los empresarios comenzaron a hacer reservas de armas, a contratar su propia policía interna y a utilizar servicios de espionaje especial. Pese a todo, los movimientos obreros ganaban terreno y los empresarios tuvieron que recurrir al gobierno, el cual, a pesar de negarles la colaboración de la fuerza pública que solicitaban, obtuvo de los sindicatos el fin de la ocupación de las fábricas.

Con la 2da. Guerra los beneficios de la gran industria aumentaron notablemente al tiempo que estallaba la violencia del lado obrero, a pesar de que muchos dirigentes sindicales buscaban un acuerdo con la patronal.

Los empresarios no tenían confianza ni en los obreros ni en sus organizaciones, a las que no destruían en forma directa por considerarlas un mal necesario, pero se buscaba la anulación de los sindicatos a través de una política de acción adecuada.

Se trató de atraer el apoyo popular a través de las Relaciones Públicas, y el del personal mediante el otorgamiento de una serie de beneficios, política que se conoce como movimiento de Relaciones Humanas.

Las Relaciones Humanas utilizan en ese momento dos técnicas, las T.I y las terapéuticas (12). Las técnicas T.I se basan en discusiones de grupo, cuyos miembros actúan en un pie de igualdad y son orientadas por una persona que no debe influir sobre las demás.

Las técnicas terapéuticas, buscan limar asperezas y eliminar tensiones y nacen como consecuencia de las experiencias de Mayo, que demostraron que la gente se siente mejor cuando alguien escucha sus problemas, surgiendo así los consejeros especializados, cuya misión es escuchar problemas pero no aconsejar. Estos consejeros son generalmente psicoanalistas.

Esto fue una especie de revolución encubierta en la aplicación de los principios de las Ciencias Sociales y psicológicas, aunque tomados en forma tendenciosa, por lo que fueron desvirtuados.

En 1947, el sociólogo Lewin da forma al movimiento de Relaciones Humanas. Consideraba al hecho social como un todo, y por sucesivas aproximaciones fue determinando los elementos que lo integran sin descomponerlos en sus distintas partes, como se hacía hasta ese momento en que se determinaban sectores y se estudiaban aisladamente, para luego recomponer el todo perdiendo así la visión general del mismo. Este sociólogo vio que la industrialización agravó la situación en que ya se encontraban los gremios.

Como ya vimos, masas de campesinos pasaron a servir en las fábricas en condiciones inhumanas; el trabajo estaba

(12) Crozier, Michel- Ob. cit. - pág. 36.

sujeto a las leyes económicas aplicables a cualquier factor económico; la interferencia en las relaciones obrero - patronales era ir contra la libertad y el progreso, pues el patrono buscaba su beneficio y a través de él el bien de la comunidad, ya que para poder competir había que producir lo mejor al menor precio.

A principios de siglo la situación tiende a cambiar. Se han dictado una serie de leyes que originan derechos para el trabajador y que surgieron por presión de los sindicatos, política social del gobierno, doctrinas morales y religiosas y a veces incluso por los propios patronos.

Mucha gente comienza a pensar que el objetivo de la empresa no es sólo económico sino también social.

Se generaliza la idea de que la relación que las personas que trabajan en la empresa mantienen con ella, no es sólo económica, sino que de la misma surge una integración, que lleva a la aparición de necesidades comunes.

Al mismo tiempo se vislumbra que para que la integración sea provechosa, la empresa debe cumplir con sus objetivos económicos y sociales.

Surgen múltiples opiniones en el sentido de que el factor humano debe ser objeto de especial atención por parte de los empresarios. En función de estas novedosas orientaciones en la materia, se iniciaron una serie de movimientos. A fines del siglo pasado, en EE. UU., Mayes Bloomfield creó en varias industrias un sector especial para ocuparse de todo lo relacionado con el personal. En 1940 se fundó en Boston la Employment Manager Association que estudió también estos problemas.

A partir de ese momento han ido apareciendo en todas

las grandes empresas norteamericanas departamentos o secciones de este tipo. En 1925 se creó en la Conferencia de la Personnel Research Federation, una Comisión dedicada al estudio de los métodos de Relaciones Humanas.

En Europa entre la primera y la segunda guerra existió una asociación internacional en la materia, la International Association for the Study and improvement of Human Relations and Conditions in Industry, que celebró su primer Congreso en Cambridge, teniendo como tema central "Las relaciones fundamentales entre todos los grupos que participan en la industria".

En muchos lugares encontramos movimientos semejantes bajo el nombre de: Pedagogía de Empresas, Política de Empresas, Democracia Industrial, Ética Laboral, etc.

El fin perseguido, cualquiera sea la etiqueta que se le ponga, es el mismo: obtener del elemento humano en la empresa, que no es menos importante que el elemento material un mejor y mayor rendimiento. (13)

En conclusión, la Empresa busca obtener el máximo de beneficio por los servicios prestados a la comunidad. La opinión más general es que debe tener en cuenta no sólo a los consumidores, sino también a los trabajadores, a los propietarios y a la comunidad en general. Según las tendencias modernas no debe olvidarse que los intereses, capacidades y oportunidades de los trabajadores condicionan sus reacciones,

(13) Scott, Clothier y Spriegel "Dirección de Personal"
Mc. Graw Hill Book Company - New York - Toronto - London-
pág. 9.

y que el hecho de que durante mucho tiempo no se hayan reconocido las diferencias que originan estos elementos ha dado lugar a descontento, con la consiguiente secuela de problemas.

Para terminar podemos decir que el trabajador es una unidad social y económica que presenta características diferentes según sea la situación en que se encuentra.

CAP.II - RELACIONES HUMANAS Y ADM. DE PERSONAL

TERMINOLOGIA

Se denominan corrientemente con el nombre de Psicología Industrial, Relaciones Humanas, Administración de Personal, Relaciones Industriales, Relaciones Laborales y Relaciones Obrero-patronales, las disciplinas que tratan sobre las relaciones de trabajo y que tienen en común estudiar el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo.

Entre estas disciplinas se pueden establecer ciertos límites para determinar el área de acción que corresponde a cada una. Estos límites son generalmente aceptados por todos, pero existen en algunos casos diferencias en cuanto a la precisión de los mismos. Debido a esto, se encuentran autores que ubican ciertos temas en una u otra de las disciplinas mencionadas.

La psicología industrial tiene como base los conocimientos teóricos de la psicología general sobre la conducta humana en el trabajo; es por lo tanto, parte de la ciencia psicológica. Pero, estos conocimientos se aplican para resolver los problemas concretos, que surgen en una realidad de trabajo que corresponde a un tiempo y lugar determinados. Es por esto una ciencia aplicada que estudia el comportamiento de las personas en su trabajo tratando de mejorarlo, para que el individuo se encuentre más satisfecho, lo que redundará en beneficio de la sociedad.

Aunque se denomina Psicología Industrial, esta disciplina se refiere a los problemas personales que surgen en toda actividad, pertenezca ésta a los sectores primarios, secundarios o terciarios, ya sean del trabajador de menor jerarquía como del directivo superior de la empresa. Debido a esto, se le podría designar más adecuadamente con el nombre de psicología laboral o psicología del trabajo.

Las relaciones industriales abarcan un área de acción muy extensa; es quizá, el término que se usa en sentido más amplio. Como en el caso mencionado precedentemente, se podría denominar a esta disciplina con el nombre de relaciones de personal o relaciones de empleo, ya que se refiere a todas las relaciones que existen en el trabajo, y no solamente al sector industrial.

Generalmente se incluyen en el área de las Relaciones Industriales dos grandes secciones, la Administración de Personal y las Relaciones Obrero-patronales. Estas últimas se refieren al estudio de los problemas que se originan entre los empresarios y los trabajadores, actuando estos como un grupo organizado, ya sea, asociación de funcionarios o sindicato. Se considera que las decisiones se adoptan después de haberse discutido los problemas entre los trabajadores y los directivos.

La primera se ocupa de las relaciones entre la empresa y los trabajadores, considerados individualmente y en lo concerniente a sus puestos de trabajo. En las páginas siguientes se considerarán en forma más detallada las funciones técnico-científicas de la administración de personal.

Algunos autores cuando usan el término Relaciones Industriales, hacen referencia solamente a las Relaciones Obrero-patronales, dejando de lado la Administración de Personal, que pasaría a ser una disciplina aparte.

LAS RELACIONES HUMANAS

La Psicología es una ciencia que analiza el comportamiento de los individuos, - su conducta -, y relaciona los fenómenos internos del ser humano y la forma de exteriorización de los mismos. La conducta no es arbitraria, sino que por

el contrario existen una serie de elementos que la determinan. Estos elementos - incentivos - dan lugar a la motivación, que es la que establece el comportamiento de la persona.

El estudio de la conducta de los individuos en la sociedad - en sus relaciones sociales - lo efectúa la Psicología Social, ciencia que se ubica entre la Psicología y la Sociología. Mientras que la Psicología estudia preferentemente el individuo, la Sociología se orienta hacia los grupos humanos. Complementando esta distinción se tiene que en todos los casos la Psicología es social y en la misma forma la Sociología es psicológica.

Todas las conductas tienen una causa; una persona actúa de determinada manera porque tiene una razón para hacerlo. Solamente un individuo cambiará su conducta, cuando se modifica la causa de la misma.

Se trata de poder predecir la conducta de los individuos para el futuro, aunque no se hará en detalle, sino que se determinarán las posibles tendencias.

El hombre no puede ser estudiado fuera de las circunstancias sociales; el individuo actúa socialmente. Sería imposible encontrar un ser humano que no estuviera ubicado en un contexto social; no se pueden eliminar sus relaciones interpersonales.

Las empresas recurren a la Psicología social, generalmente, para poder solucionar los conflictos que surgen entre las personas, aunque en ciertos casos, los empresarios piensan que no se necesita un conocimiento científico,

y que los principios que rigen la conducta social, se conocen por la experiencia que proporciona el trato continuo con los trabajadores. Sin embargo, si se presentan problemas para resolver, no es suficiente el conocimiento adquirido por la experiencia. Es a través de las teorías del conocimiento científico que se pueden comprender los hechos.

La Psicología Social tiene limitaciones para explicar la conducta humana social; por ejemplo, puede ocurrir que ciertos resultados parciales se generalicen e interpreten en forma errónea, pero, por esto no debe entenderse que carece totalmente de validez científica.

Las acciones humanas se caracterizan principalmente por la motivación, es decir que se encuentran dirigidas hacia un objetivo determinado, y por la interacción, o sea que los conocimientos, los deseos y las emociones, influyen en las acciones de las personas. Tomando en cuenta estas dos características, la Psicología Social trata de predecir la conducta social, para lo cual es necesario apreciar las diferencias que surgen entre los estudios de laboratorio hechos en forma experimental y la comprensión de la conducta humana.

Dentro de los psicólogos se distinguen aquéllos que se dedican a elaboraciones teóricas y los que se especializan en trabajos prácticos. Aunque se debe mantener contacto con ambos tipos de problemas, siempre se da según las personas un interés más marcado por unos u otros. En el caso de estudios prácticos, de solución de problemas concretos, hay que considerar los factores que intervienen directamente en el caso que se trata.

La Psicología Industrial de la cual se habló anteriormente, es una ciencia que se aplica a una situación concreta;

así fue que se iniciaron estudios del ambiente físico de trabajo, la luz, la ventilación, el ruido, y se determinó con los resultados de los experimentos efectuados en la Western Electric Company de Chicago (Hawthorne), que no existía una relación directa entre la iluminación y el rendimiento. Se llegó a la conclusión que la actitud de los trabajadores, las circunstancias psicológicas y sociales, el estilo de supervisión, el grupo de operarios que se creó, quienes tomaron como objetivo propio, los objetivos del trabajo, influían más en la productividad de los trabajadores que las condiciones ambientales de trabajo.

La Psicología Industrial que estudiaba principalmente el individuo aislado y las condiciones ambientales de trabajo ha pasado a considerar con mayor énfasis los estados de ánimo de los empleados y sus motivaciones.

La aptitud de las personas es importante considerarla, para que éstas se desempeñen eficazmente en sus puestos de trabajo, pero hay otros factores que es necesario tener en cuenta y de los cuales depende el éxito en el trabajo; en primer término se ubica la motivación. La Psicología Industrial hace hincapié fundamentalmente en los estudios de la motivación de los trabajadores. El estudio de las aptitudes no es dejado de lado, sino que se complementa con el estudio de la relación existente entre los objetivos del trabajador individual, los objetivos del grupo y los objetivos de la empresa.

Con lo dicho precedentemente al referirnos al estudio de los grupos, la Psicología Industrial se relaciona con la sociología y da lugar a la Psicología Social-Industrial.

Todo el conocimiento científico adquirido a través de

estas disciplinas, forma la base de las relaciones humanas en la empresa. Con éstas, el estudio de las actitudes de los trabajadores, adquiere mayor importancia, porque a través de las mismas se determina el grado de satisfacción individual, y se puede lograr un mayor rendimiento del grupo de trabajo. Este aumento de productividad debido a un cambio de actitudes del personal, a una mayor colaboración de los trabajadores, puede lograrse orientando a las personas hacia el cambio, pero éste, no debe ser impuesto en forma forzada. Se debe respetar la persona humana y poner como condición para lograr la colaboración, que sea aceptada libremente. Es el fundamento para que la estructura orgánica de la empresa sea eficaz. La capacidad de integrar el personal de la empresa a los objetivos de la misma, de modo que todos tengan una misma finalidad, es uno de los elementos fundamentales a considerar, y sobre el cual se basa el futuro de la compañía.

Los empresarios generalmente han apoyado los estudios de Relaciones Humanas, o sea, han considerado las aptitudes, las necesidades, las conveniencias, las actitudes de los empleados, no solamente por respeto a las personas, sino también por el beneficio que significa un aumento en la productividad, puesto que una actitud favorable del trabajador frente al desempeño de su tarea, puede traer consigo un aumento en el rendimiento.

Algunas veces, los directivos han influido sobre su personal a través de las Relaciones Humanas, para que éste acepte como propios los fines de la empresa.

Los estudios realizados sobre la personalidad - concebida como la forma típica de comportamiento de un individuo

en relación a los fenómenos que perciben - (1) establece que ésta se compone de elementos innatos y adquiridos. Por lo tanto, el comportamiento o la conducta típica de una persona se puede modificar, al incorporar el individuo nuevos elementos que se adquirieron de un medio ambiente que cambia.

La mayor eficiencia del personal de una empresa se obtiene cuando todos los individuos logran el desarrollo total de su personalidad; si la empresa interfiere en esto, la moral de los trabajadores se ve afectada, disminuyendo su rendimiento.

Las necesidades materiales y psicológicas de los individuos son distintas según la edad, el sexo, etc.; por lo tanto los medios para satisfacerlas varían, no habiendo un medio ideal para todos que la empresa pueda proporcionar - les. Lo que debe hacer la empresa es lograr que cada persona desarrolle su personalidad, que los trabajadores no se sientan frustrados.

Las Relaciones Humanas son definidas por el Prof. Gunther S. Boroschek (2) como "un cuerpo sistemático de conocimientos dedicados a explicar la conducta del hombre industrial, ya sea el presidente de la compañía o el último de los aprendices de la empresa". Al referirse al hombre industrial, no significa que se apliquen exclusivamente al sector secundario, sino que se refieren a cualquier tipo de organización en cualquier sector.

(1) INSORL, "Seminario de Administración de Personal" Documento N° 3.

(2) Cátedra de Relaciones Humanas de la Escuela de Economía de la Universidad de Chile, 1965.

Las Relaciones Humanas, referidas al campo laboral son "una actitud o una manera de abordar los problemas humanos suscitados en el seno de las empresas, mediante aplicación de normas y principios, que influyen en el comportamiento de los individuos". (3)

Lo que se quiere es encontrar el mejor medio para comprender al ser humano y la relación con la tarea que efectúa y con los demás individuos que se hallan dentro de la empresa, de modo de lograr el desarrollo de la persona y además, una mayor productividad en el trabajo.

Strauss y Sayles en su libro "Los problemas humanos de la Dirección", menciona algunas críticas que se formulan a esta disciplina y resumen las acusaciones recogidas en los siguientes puntos:

"1 - Las relaciones humanas tienden a complicar problemas que eran muy sencillos. Lo que se necesita para tratar con las personas es un sentido común honrado y la aplicación de la regla de oro (ser honrado y sincero con la gente).

"2 - El enfoque de las relaciones humanas lleva a que la dirección se inmiscuya en la vida personal de los empleados, a que se entrometa en cuestiones que quedan fuera del dominio de la organización de negocios.

"3 - El enfoque de las relaciones humanas es inmoral, puesto que manipula a la gente y los engaña haciéndoles aceptar cambios que van contra sus verdaderos intereses.

(3) Seminario de Administración del Personal. Insora, Documento N° 3.

"4 - Atribuye exagerada importancia a las personas a expensas de la productividad, puede resultar desastroso para la organización."

Todas estas críticas se basan en experiencias concretas; así tenemos que en algunos casos las Relaciones Humanas han llevado efectivamente a crear situaciones de paternalismo en las empresas. En otros se ha manejado a los trabajadores para que aceptaran sin discutir los objetivos que la empresa consideraba eran más beneficiosos.

Muchos de los obreros consideran los nuevos métodos como meros artificios de los patronos para obtener más trabajo con un costo menor. (4)

También ocurre que se da el nombre de Relaciones Humanas a cualquier tipo de dirección que trata de ser amable y agradar a los empleados, ya que los empresarios generalmente se esfuerzan por aumentar la solidaridad y la convivencia entre los trabajadores; la aplicación de un programa de relaciones humanas no se realiza, en la mayoría de los casos de manera científica.

En el capítulo siguiente se hará un estudio detallado de las críticas a la aplicación de las relaciones humanas en la empresa.

POLITICA

La formulación de una política de relaciones humanas en la empresa, tiende a lograr la cooperación de los emple-

(4) J. A. Brown, Ob. Cit.

ados en el trabajo y obtener de ellos una actitud favorable hacia la empresa.

El Departamento de Personal en algunas empresas es el encargado de asesorar a los directivos en materia de formulación de esta política.

Se debe tener presente: "1 - Cuál es la naturaleza del hombre como individuo y cuáles son sus necesidades básicas.

"2 - Cuál es la naturaleza del hombre como animal social y cómo se relaciona con la sociedad.

"3 - Cuál es la naturaleza de la empresa, hasta donde se ajusta a lo que sabemos del hombre como ser humano, enfocado social e individualmente". (5)

Las actitudes de los trabajadores tendrían que asemejarse a las de los directivos y estas últimas se determinan por los objetivos de la empresa. De acuerdo a lo dicho anteriormente, se debe respetar ante todo la persona humana, de modo que la actitud favorable de los trabajadores se logre siempre con la aceptación consciente y voluntaria de éstos.

IMPLANTACION

Una vez formulada la política de relaciones humanas en la empresa, se pasa a la implantación de la misma. Algunos directivos piensan que se puede contratar a un espe-

(5) J. A. Brown, Ob. Cit.

cialista de un grupo de individuos para que se encargue de ella y esto es suficiente. Sin embargo, las relaciones humanas son responsabilidad de todos los que supervisan personal en la organización. Hay ciertos cargos de jerarquía en que es más importante la habilidad para tratar a las personas, pero cualquiera sea el puesto de trabajo, no debe descuidarse esta especialización.

Las medidas que se toman para mejorar las relaciones humanas, traen consigo una mayor satisfacción en el empleo y una más alta moral de trabajo.

Las comunicaciones internas eficientes, ya sea la información brindada desde los directivos hasta los trabajadores de menor nivel, como la ascendente, (desde estos últimos hacia los gerentes), traen consigo mejores relaciones humanas. También las sugerencias que puedan aportar los trabajadores conduce a una colaboración más estrecha. Una buena supervisión en todos los niveles de mando, es una contribución fundamental, al igual que una eficaz aplicación de las funciones técnico-científicas de la administración de personal. Además deben tenerse en cuenta los grupos informales que existen en la organización, y el surgimiento de líderes en estos grupos, para lograr un mayor acercamiento entre trabajadores y directivos.

Entre las medidas mencionadas para mejorar las relaciones humanas, algunas se refieren a la formación de los supervisores para que sepan solucionar adecuadamente los problemas que surgen entre el personal. Otras hacen referencia a las relaciones entre los trabajadores, para que se encuentren más satisfechos con su tarea y se obtenga una mayor colaboración entre ellos. Otras se dirigen hacia el estudio de los grupos de trabajo, para lograr una mejor rela -

ción entre éstos y la empresa.

En todos estos casos se aplican los conocimientos derivados de los estudios de campo que se hayan efectuado sobre motivación y frustración, dinámica de grupos, relaciones interpersonales, además de los conocimientos teóricos sobre los cuales se basa esta disciplina.

La aplicación de las Relaciones Humanas siempre se hace en situaciones diferentes que se caracterizan por los problemas que presentan; éstas situaciones son definidas por el Prof. Boroschek como "un conjunto de hechos de carácter psicológico social o tecnológico que obligan al individuo o al grupo a actuar directamente para resolver la situación". (6)

CONTROL

El control de la ejecución de la política de relaciones humanas en una empresa, puede ser hecha desde el Departamento de Personal de la misma. Las diferentes formas de evaluación que permiten controlar si las relaciones humanas mejoran son las mismas que se aplican para medir la moral de trabajo en una empresa.

La moral de trabajo puede ser medida en forma directa o indirecta; esta última se hace a través de índices. Así tenemos los estudios que se realizan en la empresa sobre: rendimiento o productividad; ausentismo y retrasos; rotación del personal; accidentes; problemas disciplinarios, tales como riñas; pérdidas de tiempo; descuido del trabajo; quejas y malestares; etc.

(6) Cátedra de Relaciones Humanas de la Escuela de Economía de la Universidad de Chile, 1965.

El control que se haga puede arrojar como resultados que la formulación del plan y la implantación del mismo, fueron medidas que se adoptaron acertadamente, pero, puede ocurrir que no lo sean. En este último caso, habría que ver si la falla estuvo en la formulación de la política o en la ejecución de ésta, y realizar las correcciones correspondientes.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

El objetivo de un sistema de Administración de Personal es procurar un eódigo de los medios para la organización y tratamiento de los individuos que participan en una situación de trabajo, de manera que logren la apreciación de sus habilidades intrínsecas, alcanzando para ellos y para el grupo a que pertenecen, el mayor grado de satisfacción y eficiencia y puedan ofrecer a la organización los más grandes resultados (7). Esta definición nos muestra que hay una estrecha relación entre la Administración de Personal y las Relaciones Humanas, ya que la aplicación de las funciones técnico-científicas de personal contribuyen a mejorar las relaciones humanas en la empresa. La relación existente entre ambas disciplinas, no significa que sean una misma cosa, sino que hay una diferencia bien marcada, ya que la Administración de Personal estudia el comportamiento de los trabajadores en su relación con el puesto de trabajo.

El primer paso que se cumpliría en una institución para la determinación de un Programa de Administración de Personal, sería la fijación de la política que se va a seguir,

(7) Wilburg Giménez Castro, "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa", Fondo de Cultura Económica, México, 1963.

para el logro de los objetivos que se quieren obtener en esta materia.

Pigors y Myers en su libro "La Administración de Personal" dicen que esta disciplina busca "obtener lo mejor de aquéllos que trabajan en una organización, de suerte que gusten de su trabajo capacitando así a la organización para llenar sus propósitos". Se trata de lograr que las personas que trabajan en la empresa desarrollen al máximo sus aptitudes, obteniendo un mayor beneficio para ellos, para el grupo, y para la organización.

La Administración de Personal se basa en un conjunto de funciones técnico-científicas que se aplican para lograr como se dijo anteriormente, un beneficio para el trabajador y para la institución que puede ser a corto o largo plazo.

POLITICA

La empresa al fijar su política de personal puede tomar como base los estudios realizados en otras organizaciones, pero debe tener en cuenta sus características específicas, para realizar la adaptación correspondiente.

El administrador de personal asesora a los directivos en lo relativo a la política a seguir por la empresa. Esta política nunca es rígida, sino que lo que se procura es una guía para la acción. Además debe mantenerse una estrecha relación con las políticas referentes a las otras áreas de la organización.

Los objetivos de la Administración de Personal deben ser divulgados entre todos los empleados, preferentemente

por escrito. Si se producen cambios, deben anunciarse antes de la aplicación de los mismos.

IMPLANTACION

Aprobado el Programa de Administración de Personal, debe ser llevado a la práctica. La puesta en marcha corresponde al departamento de personal; si la empresa no cuenta con este departamento o es tan chica que no se justifica la creación del mismo, habrá una o más personas que se encarguen de su implantación.

Quienes se ocupen de poner en marcha el programa deben tener el apoyo de los directivos de la empresa, y contar con su respaldo; pero al mismo tiempo con respecto a los trabajadores en general, deben obtener la aceptación voluntaria de las medidas que se adopten y no imponerlas autoritariamente. Para lograr resultados satisfactorios es necesaria la cooperación de todo el personal de la organización.

El departamento de personal o las personas que tengan a su cargo las funciones de personal actúan como asesores de los ejecutivos de la empresa y son también los que proporcionan los servicios - dentro de su área - a todos los funcionarios de línea. Sus tareas generales como asesores consisten en capacitar, en enseñar, en lograr que los supervisores de línea mejoren sus conocimientos para adoptar las decisiones más adecuadas, para resolver los problemas relativos a la administración de personal que surjan en la empresa.

Las tareas que desempeñan los administradores de personal son muy amplias; así tenemos que pueden:

"1 - aconsejar a la organización de línea en la formulación y administración de las políticas.

"2 - diagnosticar la estabilidad o moral de la organización, como grupos o equipos efectivos de trabajo.

"3 - suministrar procedimientos y servicios de personal, tales como contratación, selección, inducción, entrenamiento, etc.

"4 - asegurar la coordinación y el gobierno de esas actividades a través de discusiones con la línea". (8)

O sea que el administrador de personal interviene en las etapas de formulación de objetivos, en la implantación del programa y en el control o evaluación del mismo. Analizando su actuación en las tareas de implantación de los objetivos, y su ayuda a los directivos para interpretar la aplicación de las políticas, el departamento de personal - como organismo asesor - debe lograr que exista una buena relación de trabajo con los jefes de línea, para que sus propuestas sean aceptadas y puestas en práctica. Las diferentes funciones sobre las cuales, generalmente aconseja, son: análisis de tareas, descripción y especificación de cargos, clasificación de cargos, evaluación de cargos, reclutamiento, selección, contratación y colocación del personal, inducción y adiestramiento de los empleados, calificación del personal, política de salarios y administración de los mismos, transferencias y promociones, suspensiones y despidos y servicios al personal.

(8) Pigors y Myers - "La Administración de Personal". Compañía Editorial Continental S. A. - México, 1960.

CONTROL

Si se pasa a la etapa de control y evaluación del programa de personal que se ha aplicado, puede suceder que los resultados obtenidos sean los esperados, o puede ocurrir, que el administrador de personal sugiera realizar modificaciones al mismo, para lograr un mejor resultado.

CONCLUSION

Como conclusión de este capítulo, queremos dejar bien aclarada sobre todo la diferencia entre las Relaciones Humanas, de las que nos ocupamos en este trabajo, y la Administración de Personal, que acabamos de glosar, ya que ambas disciplinas son muy a menudo confundidas.

De acuerdo a lo establecido más arriba, las Relaciones Humanas se ocupan de las relaciones entre las personas que componen la empresa, así como de las vinculaciones entre aquéllas y los grupos que integren, y comportamiento de éstos. Su base doctrinaria es aportada por la Psicología Social, y los problemas que estudia son sobre todo las comunicaciones, la dinámica de los grupos y su estructuración interna, la motivación, el liderazgo, etc.

La Administración de Personal toma en cuenta los problemas derivados de las relaciones entre los individuos y sus respectivos puestos de trabajo. Por eso mismo se estudian las características de los cargos, y la forma cómo las personas acceden a ellos, así como los cambios de cargos que realizan, etc.

Con esto, pensamos que resultará más claro cuál será el ámbito en el que nos moveremos en el capítulo próximo, al tentar un juicio crítico de las relaciones humanas.

CAP. III - CRITICA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Planteado el origen y posterior evolución del movimiento de las RR. HH., corresponde realizar un análisis crítico de esa doctrina. Quizás pueda llamar la atención que se pretenda poner en tela de juicio una corriente como ésta, que ha buscado, y en parte logrado, colocar en un sitio aceptable la dignidad del trabajador, y modificar al mismo tiempo su actitud para que se sienta más satisfecho con la tarea que cumple.

En efecto, ¿no es un adelanto importante, tener en cuenta las opiniones de los trabajadores, reconocer sus necesidades de orden social, y estimular el más armonioso funcionamiento de los grupos?

Eso efectivamente es así. Nadie con sentido común podría negarlo. Sin embargo, si se analizan los aportes que han realizado los autores que estudiaron el asunto, sorprende encontrar limitaciones, en los supuestos que subyacen en la teoría, que llevan a dudar de las ventajas de su aplicación con el esquema actual. Y la praxis en este campo, no está exenta de culpa. La aplicación práctica de las RR. HH. ha conducido en muchos casos a extremos desaconsejables, y aún lamentables. Hay todavía contradicciones internas que producen tensiones inevitables. Y hay por último, un punto que no está claro, y es el verdadero objetivo que persiguen las Relaciones Humanas. A este **respecto** interesa ver lo que afirma Miguel Siguán en el prólogo del libro "Sicología Industrial" de Norman R. F. Maier": (1)

(1) Norman R. F. Maier, "Sicología Industrial", Ediciones Rialp S. A., Madrid - 1960 - pág. 18.

"Las ciencias teóricas se justifican simplemente por su existencia. El hombre, decía ya Aristóteles, tiene una tendencia natural a conocer. Pero las ciencias aplicadas han de justificarse por su finalidad. Si pretenden servir, han de aclarar a quién y para qué sirven".

Pasemos revista a las limitaciones que nos parecen más importantes.

1) La Empresa y el Medio

Las RR. HH. han estudiado al hombre y al grupo que integra en la empresa, haciendo abstracción del medio social del que tanto uno como el otro forman parte. Es decir, no han tenido en cuenta la influencia de los aspectos macro-sociales. Se ha puesto tanto énfasis en los grupos informales, en las relaciones interpersonales y en los líderes de grupo, que se ha olvidado que además hay grandes núcleos humanos (sindicatos, partidos políticos, organizaciones religiosas, o las mismas clases sociales) que condicionan permanentemente la conducta y las actitudes de los trabajadores. La empresa (o el técnico en RR. HH.) no tiene realmente todos los hilos en su poder, sino solamente aquéllos que se manejan a través de la empresa.

En este sentido, los psicólogos sociales y los sociólogos norteamericanos han sustentado casi siempre una posición más individualista que la de sus colegas de Europa. Con relación a este punto resulta muy ilustrativa la mención de un pasaje de la intervención del Prof. Georges Gurvitch en la "Premiere Semaine Sociologique" celebrada en París en junio de 1948: "Cuando leemos obras norteamericanas sobre sociología de las relaciones industriales asombra un poco el ver que se guarda silencio sobre grupos más amplios que aquéllos que se enfrentan efectivamente en la fá-

bricas, como si en las tensiones que se desarrollan dentro de las fábricas no repercutieran los antagonismos de la sociedad entera. Soy el último en negar la utilidad que ofrece el estudio de la vida interior de los grupos, yo que he insistido tanto, en mis libros, sobre el aspecto microsocio - lógico de los problemas; pero no debemos olvidar la estructura de las sociedades globales en que se integran los grupos".

Los célebres estudios de Hawthorne, considerados habitualmente como la partida de nacimiento del actual movimiento de RR. HH., con Elton Mayo a la cabeza, a pesar de que toman por primera vez en cuenta los aspectos sociales del trabajo, no mencionan en ningún momento la influencia de los grandes grupos.

2) Variables Consideradas

Amitai Etzioni en su obra "Organizaciones Modernas"(2), observa que la RR. HH. han centrado el estudio en un estrecho campo de variables, dejando de lado otras tan o más influyentes.

Las organizaciones informales, por ejemplo, han sido motivo de especial atención por los estudiosos de la disciplina, no así las formales, y la manera como una influyen sobre las otras (por ejemplo, cómo influye el rango formal en la formación de grupos informales, y en el surgimiento de los líderes, o el grado de participación de los grupos informales en las divisiones formales, etc.)

(2) Amitai Etzioni , "Organizaciones Modernas" - Editorial UTEHA - México - 1965 - pág. 83.

El énfasis excesivo en los grupos informales nos lleva incluso a preguntarnos, si son tan comunes como afirman los teóricos del movimiento, y cuál es el porcentaje de trabajadores que realmente participan en grupos extra-laborales.

Etzioni menciona una investigación de Walker y Guest de 179 obreros de una línea de montaje, en donde prácticamente no existían grupos informales, y un trabajo de Volkmann en el que surge que el 53% de los obreros de una fábrica no tenían como amigos fuera de su trabajo a los compañeros del mismo.

Es muy posible que actualmente, al haber aumentado el porcentaje del personal femenino - menos propenso a la integración de grupos informales por las obligaciones más importantes que les esperan en el hogar - tienda a disminuir las posibilidades de formación de tales grupos.

La función de la empresa del futuro, que Mayo pronosticaba como graficadora de necesidades sociales de tal magnitud que podrían sustituir a la organización familiar, no se ha dado en los hechos, ni parece acercarse en un plazo previsible.

3) Niveles Jerárquicos Estudados

Llama la atención el enfocar el estudio de esta disciplina, el énfasis que se ha hecho en los niveles más bajos de la organización, descuidando los más altos, como si en éstos no se presentarán también problemas de interrelación, comunicaciones, de liderazgo o de agrupaciones informales. De hecho existen; y es más: el haber una mayor posibi-

lidad de movilidad ascendente, se producen con mayor frecuencia problemas humanos entre los miembros de esos niveles.

La razón de esa carencia hay que buscarla en el mismo origen de las RR. HH. Surgieron sobre todo para atender una necesidad concreta, que era buscar la manera de lograr el apoyo de los trabajadores de los niveles inferiores a los fines de la empresa; el medio ambiente inicial siguió constituyendo el escenario de los estudios posteriores, ya que el problema que se buscaba resolver aún está planteado.

Mayo y sus colaboradores no incluyeron a los primeros niveles en sus famosas experiencias, porque éstos, por otras razones, tienden a identificarse más con los fines de la organización.

Por eso es que no debe llamar la atención el hecho de que las RR. HH. hayan sido una iniciativa de las empresas y no de los trabajadores.

Paul Fraisse, en su obra "¿Progreso o mistificación?" dice (3) "Es notable que la insistencia que se pone en las "Human Relations" no sea una respuesta a reclamos obreros, como las convenciones colectivas, los salarios, la reducción de la jornada de trabajo, los seguros sociales, sino que sea una iniciativa patronal. Ese argumento no entraña, naturalmente, la condenación de la experiencia".

4) Las Retribuciones Materiales

Los autores que han escrito sobre RR. HH. han puesto especialmente de manifiesto la importancia de las retribuciones de orden social, - sentimiento de pertenencia, símbolos de "status" inherentes al cargo, satisfacción con el tr,

(3) Paul Fraisse, " Progreso o mistificación?" Ed. Deucalion, Buenos Aires, 1954, pág. 70.

bajo, afecto, reconocimiento del mérito, etc. - . Se llegó así a adjudicarles mayor importancia que a las materiales o económicas, que constituyen por definición la motivación básica del trabajador.

Herzberg y otros, en una muestra de 11.000 personas determinaron como factores básicos en la satisfacción en el trabajo las siguientes:

- 1.- Seguridad en el empleo.
- 2.- Monto de las remuneraciones.
- 3.- Posibilidades de ascenso.
- 4.- Interés que despierta el trabajo.
- 5.- Prestigio social derivado del trabajo.
- 6.- Características sociales del trabajo.
- 7.- Condiciones físicas y ambientales.
- 8.- Características de la supervisión.
- 9.- Comunicaciones dentro de la empresa.
- 10.- Horario de trabajo.
- 11.- Otros beneficios.

Aunque el trabajo fue realizado en un medio bastante distinto al nuestro (EE. UU.), se puede observar la preponderancia del factor económico, aunque no se pueden desconocer las necesidades de orden social. Si bien es cierto que hay individuos que cambian de tarea, aún ganando menos, para lograr una satisfacción social, o personal, y sin olvidar los conflictos que se han planteado entre funcionarios de una misma repartición por asuntos no económicos como el tamaño del despacho, la forma del escritorio, o la cantidad de secretarias a su disposición, la realidad no parece dejar lugar al desprecio de la remuneración económica. Esto es especialmente cierto en medios como el nuestro, en donde el salario no permite siempre la satisfacción de todas las

necesidades impostergables, lo que lleva al trabajador a preocuparse sobre todo de ese aspecto.

Amitai Etzioni, en la obra citada, comenta a este respecto (4): "Pero uno debe darse cuenta de que para que las compensaciones simbólicas sean efectivas, el que las recibe debe identificarse ante todo con la organización que se las concede, y todavía más importante, los símbolos deben ser apreciados por las demás personas que significan algo para el que los recibe - por su esposa, sus amigos, sus vecinos -. Por estas razones, las compensaciones sociales son menos efectivas para controlar al trabajador de overol que al de corbata, y al empleado inferior que al superior. Para un obrero, el reconocimiento por parte de la administración puede muy bien ser una fuente de pérdidas, porque sus compañeros lo pueden ridiculizar o condenar al ostracismo".

Los hechos parecen indicar que, sin dejar de lado a las sociales, las compensaciones económicas siguen ocupando un lugar preponderante.

5) Moral de trabajo y productividad.

Una premisa fundamental, que subyace en todos los estudios de RR. HH., y que dio lugar al origen del movimiento como vimos, es la de que una mejora en la moral del trabajador repercutirá en una mayor productividad. Era esto al fin de cuentas, lo que se buscaba.

Paul Fraisse, en la obra citada, menciona lo que oyó de labios de un dirigente de empresa refiriéndose a la aplicación de los RR. HH. (Página 70): "No se imagina usted que

(4) Ob. Cit. pág. 87.

seamos un servicio social; todo esto es para realizar más ganancias".

Es la posición de Franziska Baumgarten en su libro "Sicología de las RR. HH. en la empresa" cuando afirma (5): Con razón se ha dicho que los malos balances se deben a menudo a malas condiciones sociales en la empresa. Por tanto, se impone la introducción de una atmósfera pacífica. Paz significa rentabilidad. Por consiguiente, es necesario hallar medios para influir de un modo adecuado sobre el personal, o, en otros términos, tratarlo debidamente. El trato del personal se convierte en un problema de economía de la empresa". Y más adelante (pág. 15): "No basta vociferar como antes, sino que hay que conseguir un acuerdo voluntario. De esta manera, vuelve el jefe a la cuestión del trato del personal, es decir una influencia sobre los hombres por medios puramente síquicos, con el objeto de poder ganarlos para sus propios fines".

Es un planteo descarnado del propósito que se buscó con la fundación del movimiento.

Miguel Siguán también se refiere al punto, en el prólogo de la obra citada (6): "... la teoría es muy hermosa y llena de buenas intenciones, pero cae en el mismo defecto que la escuela de Mayo, acepta por principio como válidos por sí mismos los objetivos de la empresa - o de la organización - y trata de adaptar a ella a sus miembros".

(5) Franziska Baumgarten, Ob. Cit. pág. 3

(6) Norman Meier, Ob. Cit. pág. 17

Las citas en este sentido podrían continuarse largamente, porque el punto como se comprenderá reviste capital importancia.

Paradojalmente, sin embargo, las investigaciones que trataron de comprobar en la realidad la correlación satisfacción individual-productividad, no han llegado a los resultados esperados. En 26 de los estudios más conocidos se ha encontrado una correlación positiva en 14 casos, no se ha hallado ninguna en 9, y 3 todavía, han acusado una correlación negativa. Este resultado es lógico, ya que el mayor esfuerzo necesario para aumentar la productividad sólo se realizará si el sujeto percibe una recompensa por el mismo.

La tesis de la mejora en la moral, por lo tanto, no encuentra asidero científico.

6) Racionalización y Felicidad

En el apartado anterior planteamos la forma como la moral, o satisfacción de los trabajadores, podía influir en la productividad. Pero también la relación inversa se ha tomado como válida, es decir, que la organización más racional, más eficiente, va a resultar la más capaz de llevar la felicidad a los trabajadores. La tan humana aspiración a la felicidad se la considera siempre compatible con la organización más eficaz. Se parte de la base de que cuanto más produce la empresa, más gana, y por tanto mayores ingresos tendrán los trabajadores; si a esto se le agrega la retribución social que recibe el sujeto, a través de una jefatura democrática, un buen sistema de comunicaciones, y un grupo de trabajo armónico, estarían colmadas las aspiraciones del trabajador.

Por ese camino se llegó a considerar a la empresa como un oasis de paz y cordialidad, a lo que el empleado con-

curriría desoso de no perder ni un día de tan dichosa existencia.

Concretamente, los autores que han tratado el tema, en su gran mayoría, no tomaron en cuenta la dificultad de conciliar los intereses personales con los de la organización, la enajenación derivada de la necesidad de someterse a una disciplina, los choques entre grupos de intereses dentro de la misma empresa, etc.

Estos problemas, lamentablemente inevitables, no se ve claro cómo pueden resolverse a través de las divulgadas técnicas de relaciones humanas. Si el trabajo es tedioso y repetitivo y la parte en que interviene el trabajador es tan insignificante que le hace perder la noción de conjunto y le impide sentir la satisfacción de la obra concluida, será muy poco lo que se pueda hacer con los consejos de los técnicos en la materia. Lo mismo si el problema, por ejemplo, es derivado de una oposición entre los primeros niveles y los inferiores, que en última instancia reflejan una hostilidad entre clases sociales, o si se trata de un enfrentamiento que obedeciera a diferencias raciales o religiosas.

7) Intereses de la Empresa e Intereses Individuales.

Lo anterior nos lleva de la mano a otro supuesto básico en las relaciones humanas, que es el de suponer que puede haber siempre una coincidencia entre los objetivos de la organización y los de cada uno de los individuos que la integran.

Vemos por ejemplo que Miguel Sigüán dice (7): "Así exis-

(7) Norman Maier, Ob. Cit. pág. 14 (Prólogo de Miguel Sigüán).

ten en la empresa, y en general en toda organización, un doble sistema de actitudes o de puntos de vista, los de la dirección y la línea jerárquica, determinados por la lógica de la eficiencia, y los de los trabajadores, determinados por la lógica de los sentimientos individuales y colectivos, que normalmente se traducen en resistencia a los primeros".

Con relación a este punto dice Paul Fraisse (8): "A esta corriente" - se refiere a la intervención del Estado en la fijación de salarios-" los jefes de empresa responden insistiendo sobre la comunidad de intereses que une al capital y al trabajo, a los patrones y a los obreros". Y más adelante (pág. 69): "Pero por desgracia- piensan los jefes de empresa - los trabajadores no tienen bastante conciencia de esa comunidad de intereses. Las fuerzas centrífugas - según la terminología de George Friedman- que actúan sobre ellos, o sea todas las otras colectividades a que pertenecen, prevalecen sobre las fuerzas centrípetas: la solidaridad con la dirección de la empresa".

La disparidad de intereses entre empresas y empleados, es doble encontrarla en cualquier tipo de organización. La solución que proponen las Relaciones Humanas es la de modificar las actitudes de los trabajadores, tratando de acercarlos a los de la dirección. El que no se amolde será considerado como un sujeto anormal, al que deberá tratarse muy especialmente. Es esto lo que quiere decir Franziska Baumgarten al enunciar la frase ya citada anteriormente: "De esta manera, vuelve el jefe a la cuestión del trato de personal, es decir una influencia sobre los hombres por medios puramente síquicos, con objeto de poder ganarlos para sus propios fines".

(8) Paul Fraisse, Ob. Cit. pág. 68.

Bernardo Kliksberg analiza agudamente este problema cuando afirma (9): "Frente a esos conflictos de fondo: condiciones materiales e insatisfacción en la tarea, resultan soluciones no pertinentes las propuestas de las Relaciones Humanas. Ellos no son solucionables con "counsellors" ni con incremento de las comunicaciones u otro de los medios de ese orden propuestos. Al fallar la concepción global respecto a la naturaleza de las desarmonías en la industria, lógicamente las medidas que derivan de una concepción global errónea resultan irrelevantes... Las relaciones humanas no atacan a esos conflictos, y por lo tanto la superación buscada está fuera de sus marcos". Y más adelante (10): "Por otra parte, los instrumentos recomendados para obtener la meta la convierten en una victoria a lo Pirro. La presión por el moldeamiento, por la "normalización", contra toda heterodoxia, únicamente puede llevar a una "armonía de los apáticos". Además merece las severas críticas que en numerosas oportunidades se le ha hecho, la tendencia de las relaciones humanas a adentrarse en la vida íntima del personal".

También Miguel Sigúñ se refiere al punto cuando dice (11): "El que esta adaptación ya no se base en la concepción simple o en un condicionamiento psicológico directo, no puede hacernos olvidar que es una forma de manipular a los individuos quizás en contra de sus propios intereses".

Aparte del problema de la legitimidad de tal manejo, y del repudio que pueda despertar en cada uno el violentar

(9) Bernardo Kliksberg, "Historia Crítica de la Evolución de las Ideas en Administración". Tesis presentada a la Fac. de Ciencias Eco. y Adm. de Mont., Versión original pág. 518.

(10) Pág. 538

(11) Ob. Cit. pág. 17

de esa manera la esfera personal del trabajador, está el problema de la validez "per se" de los fines de la institución, que veremos a continuación.

8) Los Fines de la Empresa

Es muy común encontrar en los estudios sobre relaciones humanas la presunción de que el objetivo de la institución es válido por sí mismo, sin necesidad de otra argumentación. La siguiente cita es bastante ilustrativa: "Las relaciones humanas sostienen que los empleados tendrían el sentimiento de que el fin de la compañía vale la pena de sus esfuerzos; se sentirían a sí mismos parte de la compañía y se sentirían orgullosos de contribuir a sus fines. Esto quiere decir que los objetivos de la compañía deben ser tales que inspiren confianza en las intenciones de la administración y la creencia de que cada cual obtendrá compensaciones y satisfacciones trabajando para estos objetivos".(12).

El problema en última instancia se subordina al de la existencia de intereses individuales por un lado, y de la institución por otro, los que como vimos, no siempre coinciden: es más, lo corriente es que no coincidan.

En un momento dado el interés de la empresa puede ser el de desprenderse de una cantidad de trabajadores que están incidiendo desmesuradamente en sus costos. En este caso, los tan manidos sistemas de comunicaciones, ¿Qué han previsto para que esta noticia no produzca una violenta reacción?

Por eso se dice que las Relaciones Humanas encuentran más fácil aplicación en los momentos de prosperidad, cuando

(12) Burleigh B. Gardner, "Relaciones Humanas en la Industria", citado por A. Etzioni, Ob. Cit. pág. 72.

la ocupación es alta y los salarios son buenos. Si el ciclo se invierte, y los despidos y cierres de fábricas aumentan, resulta verdaderamente dudosa la efectividad de la técnica que nos ocupa.

9) Descontento y Anormalidad.

Esos sistemas de comunicación de que hablamos, constituyen un aspecto singular en el estudio de las Relaciones Humanas. Según sus autores, la armonía social sólo puede lograrse a través de buenos canales de comunicación. Los que a pesar de todo se opongan, serán tenidos por neuróticos, y como tales tratados. Y las conductas son consideradas armónicas cuando tiendan a un fin común, que es el fin de la empresa.

Eso supone entonces, una filosofía de la normalidad, de acuerdo a la cual será normal lo que la organización desea y busca, y anormal lo que se oponga a ella.

Todo lo anterior está relacionado con la formación de la opinión a través de medios de masas que crean opiniones estereotipadas. Con relación a esto dice Michel Crozier (13) luego de estudiar este problema en los Estados Unidos: "Pero el hombre moderno, justamente, tiene miedo de su libertad, que lo obligaría a una difícil y peligrosa reflexión. Recibe con entusiasmo todo lo que puede tranquilizarlo. El sistema está bien montado. Prensa, radio, cine, y ahora la televisión, difunden una atmósfera de temor, y las masas espantadas se precipitan hacia las opiniones tranquilizadoras y probadas que les son previstas por los mismos medios de información. Es cada vez más difícil eludirlos, sobre todo

(13) Michel Crozier, Ob. Cit. pág. 42.

porque la educación misma, mucho más práctica e inmediata que la educación europea, condiciona ya al niño para el conformismo que se exigirá de él".

Y más adelante (14): "Todo individuo tiene derecho a profesar su opinión, y todas las opiniones son iguales a priori. Sólo la estadística determina su valor".

Las opiniones personales, entonces, reflejan en buena medida las actitudes y corrientes sustentadas por los organismos formadores de la opinión, que fijan patrones de conducta y esquemas mentales pre-concebidos. Apartarse de ellos es peligroso, ya que puede significar alejarse de la "normalidad", y pasar a engrosar las filas de los "neoróticos". La gran mayoría de las opiniones -- condicionada de antemano -- estará contra ellos; sustentar una opinión "normal", de esta manera, otorga una sensación de seguridad a cada uno.

El énfasis en las comunicaciones coincide con la época en que se abandonan las ideas de Taylor, para hacer hincapié en determinados principios de administración que llegan hasta nuestros días. El capataz funcional, fruto del Taylorismo, que tantos entrelazamientos de autoridad provocaría, es sustituido por el principio de la unidad de mando y para preservar las buenas comunicaciones se recomienda no establecer cadenas de mando demasiado extensas y que no alcancen a muchos subordinados (principio del ámbito de control).

10) Las Funciones del Conflicto

Estrechamente vinculado a lo anterior encontramos el problema del conflicto. Las Relaciones Humanas han intentado por todos los medios dar herramientas para evitar el conflicto interpersonal y social. En esto naturalmente, existe

(14) Ob. Cit. pág. 43.

implícito un juicio de valor, que es el de pensar que el conflicto social es inconveniente, que no reporta ninguna ventaja, y que por lo mismo hay que eludirlo.

En este sentido, encontramos que el propio Elton Mayo define el conflicto como una "enfermedad social", y la opone a una "salud social" consistente en un "estado de colaboración". Roethlisberg, de la escuela de Mayo, dice por ejemplo: "¿Cómo puede mantenerse un equilibrio operante, confortable, entre los diversos grupos sociales de una empresa industrial, de modo que ningún grupo de la organización se separe y penetre en pugna con los restantes?" (15)

Los autores que han tratado el punto, expresan opiniones dispares. Malcolm Mc Nair, en su artículo "Relaciones Humanas, a qué precio?" afirma: "Se ha puesto de moda reducir las fricciones, pero éstas tienen sus ventajas; sin ellas no hay iniciativas, y es posible llegar demasiado lejos en el camino de la dulzura, la suavidad, la armonía y el deseo de evitar cualquier contrariedad. El énfasis actual en tener a todo el mundo satisfecho, puede fácilmente llevar a un perjudicial nivel de mediocridad".(16)

Lewis Coser dice: "La expresión del conflicto permite que surjan genuinas diferencias de intereses y creencias, cuya confrontación puede llevar a una prueba de poder y a un ajuste del sistema de la organización a la situación real, y en último término a la paz de la organización. Si se disimula, el conflicto y la concomitante enajenación latente

(15) Citado por Lewis Coser, "Las Funciones del Conflicto Social", Fondo de Cultura Económico, México, 1961, pág. 24.

(16) Malcolm Mc Nair "Relaciones Humanas a qué Precio?" Traducción del Instituto de Administración, pág. 8.

buscarán otros escapes, tales como el retiro o el aumento de accidentes, que en último término son perjudiciales tanto para los obreros como para la organización". (17)

Coser pasa revista a las posiciones de los sociólogos contemporáneos que han estudiado el conflicto, y menciona a algunos como Talcott Parsons, George Lundberg y Lloyd Warner, que consideran al conflicto como una enfermedad, un fenómeno destructivo de la estabilidad y una amenaza para la estructura de la sociedad. En general son autores que buscan ajustar los individuos a las estructuras existentes, a las que tratan de conservar incambiadas.

Kurt Lewin sustenta una posición intermedia, ya que considera por un lado al conflicto como esencial para mantener y asegurar la existencia del grupo, y por otro trata de poner de relieve los aspectos negativos del fenómeno, e indica los caminos para evitarlo.

Es claramente favorable en cambio, George Simmel, quien afirma que los grupos requieren de la desarmonía lo mismo que de la armonía. Considera que más que negativo, es un elemento esencial de la formación del grupo y de la persistencia de la vida del mismo (ya que liga entre sí a los miembros, define claramente quiénes son sus integrantes, provoca el surgimiento de líderes unificadores, etc.).

Es decir, que los autores están lejos de mantener una posición unánime con respecto a este asunto, por lo que no podemos a priori aceptar el postulado de que el conflicto debe ser evitado.

(17) Ob Cit. pág. 80.

11) Comunicaciones y Sinceridad

Etzioni (18) señala la forma cómo han encontrado aplicación las Relaciones Humanas, y pone de relieve la aparición de "manipuladores" de personas a través de esta técnica. Se le ha utilizado para inducir resoluciones de grupos que ya estaban decididas de antemano, y para el manejo en general de la gente aparentando un asentimiento colectivo del grupo.

Es interesante observar que esto es la imagen que existe en el público de esta disciplina. Se refiere a esto Mc Nair cuando dice (19): "Para algunos estudiantes, como también para algunos empresarios, la discusión de las relaciones humanas puede significar el desarrollo de un punto de vista cínico, que presume que el principal objetivo del estudio de las relaciones humanas es desarrollar la habilidad para manejar gente; quizás ésta es hoy en día la razón de su gran aceptación".

Desde otro punto de vista, la pregonada sinceridad de las Relaciones Humanas tiene una limitación importante en cuanto a la cantidad de datos que realmente la dirección puede dar a conocer a los trabajadores. Hay un cúmulo de información que es confidencial, lo cual es especialmente válido en una economía de mercado. Y está en fin, el problema de la fijación de salarios, en el que se configura un regateo difícil de conciliar con informaciones verdaderas. "La información que una empresa brinda a todos no

(18) Ob. Cit. pág. 80 y sig.

(19) Malcolm Mc Nair, Ob. Cit. pág. 23

puede ser sino parcial, a menos que la empresa quiera correr el riesgo de destruirse a sí misma..." (20)

Desde el momento que existe una oposición de intereses entre empresa y trabajadores, la sinceridad en las comunicaciones encuentra un obstáculo decisivo.

12) Naturaleza de la Organización

Si se echa un vistazo al material que se ha publicado sobre las Relaciones Humanas, llama la atención el énfasis casi exclusivo que se ha hecho en las organizaciones laborales industriales, bancarias y de seguros, como si sólo en ellas se diera el fenómeno de la interrelación social. Surge entonces la necesidad de ampliar los estudios a otros tipos de organización - hospitales, escuelas, partidos políticos, prisiones, grupos religiosos, instituciones de beneficencia, deportivas, etc.

- El fin principal procurado en sus orígenes - necesidad de contar con el apoyo del trabajador-, impuso a las Relaciones Humanas un enfoque parcializado que puede llevar a dudar incluso de la validez científica de sus conclusiones.

(20) Paul Fraisse, Ob. Cit. pág. 82.

CAP. IV - APENDICE

Hemos tratado de resumir las observaciones a nuestro juicio más importantes que pueden plantearse a las Relaciones Humanas tal como se han desarrollado hasta nuestros días. Consideramos que las críticas son lo suficientemente importantes, como para que pueda llegar a objetarse la trascendencia - incluso la validez - de muchos de sus principios.

Pero, eso significa que debamos dejar de lado el estudio de las Relaciones Humanas y las posibilidades de aplicarlas?

Pensamos como Mc Nair, que se debe "estudiar todo aquello que es importante en la conducta de un hombre en relación con sus semejantes" (21). No hay ninguna duda de que esto importa. Pero será necesario despojarse de cualquier subjetividad o parcialidad del enfoque. No puede investigarse en ciencias sociales, tratando de satisfacerse el interés de un grupo, de cualquier naturaleza que éste sea.

Dicho de otra forma, no discrepamos tanto con la herramienta en sí - las técnicas de Relaciones Humanas - sino con el uso que de la misma se ha hecho. Estamos de acuerdo con Miguel Siguán cuando afirma: "Mi único propósito era hacer caer en la cuenta de que la sicología industrial como toda ciencia aplicada, tiene una finalidad externa a sí misma, y que si como técnica es indiferente el uso que se haga de ella, como actividad humana sólo puede justificarse por la finalidad de este uso. (22)

(21) Malcolm Mc Nair, Ob. Cit. pág. 5

(22) Norman Maier, Prólogo de M. Siguán, Ob. Cit. pág. 20

Michel Crozier (23) también hace referencia a este problema cuando afirma: "Como se puede ver, las investigaciones que se han emprendido en esta dirección, como las experiencias sobre la simplificación del trabajo, tienen un interés extraordinario, y seguirán siendo válidas en una situación histórico-social distinta... particularmente las que insisten sobre la espontaneidad de los grupos de trabajo, y las que precorizan las comunicaciones horizontales, que deberían, llevadas al límite, culminar con la supresión misma del jefe".

Si todos los niveles jerárquicos participaran realmente en la toma de decisiones a través de una auténtica co-gestión, si los intereses de todos los grupos que participan pudieran orientarse hacia un mismo norte único, muchos de los análisis teóricos y prácticos que se han planteado en esta materia adquirirían un valor indiscutible.

Pero mencionamos en las páginas anteriores que la comunidad de intereses no existe en la empresa, aunque la hipótesis puede resultar creíble en una situación de prosperidad económica.

(23) Ob. Cit. pág. 35.

BIBLIOGRAFIA

- BAUNG MARTEN, Franciska - "La Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa"; Ed. Labor S. A. Barcelona. Madrid. 1959.
- BROWN, J. A. C. - "La Psicología Social en la Industria"; Fondo de Cultura Económica, México, 1963.
- BURSK, Edward - "El Factor Humano en la Dirección de Empresas"; Ed. Bibliográfica Argentina, Buenos Aires, 1960.
- COSER, Lewis - "Las Funciones del Conflicto Social"; Fondo de Cultura Económica, México, 1961.
- CROZIER, Michel - "La Fabricación de Hombres"; Ed. Deucalion, Buenos Aires, 1954.
- ETZIONI, Amitai - "Organizaciones Modernas"; Ed. UTEHA, México, 1965.
- FRAISSE, Paul - "¿Progreso o Mistificación?", Ed. Deucalion, Buenos Aires, 1954.
- GARDNER Y MOORE - "Relaciones Humanas en la Empresa"; Ediciones Rialp S. A., Madrid, 1961.
- GIMENEZ CASTRO, Wilburg - "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa"; Fondo de Cultura Económica, México, 1963.
- INSORA - "Seminario de Administración de Personal"; Documento N° 3, 1965.
- KLIKSBERG, Bernardo - "Historia Crítica de la Evolución de las Ideas en Administración"; Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, de Montevideo, 1970.
- MARIAS, Julián - "Introducción a la Filosofía"; Revista de Occidente, Madrid, 1961.
- MC NAIR, Malcolm - "Relaciones Humanas ¿a qué precio?"; Traducción del Instituto de Administración, Montevideo, 1969.

- MAIER, Norman R. F. - "Sicología Industrial"; Ed. Rialp, Madrid, 1960.
- NAHARRO MORA, José Ma. - "Lecciones de Finanzas Públicas"; Ed. Marsiega S. A., Madrid, 1958.
- ORGAZ, Raúl - "Introducción a la Sociología"; 1966.
- PIGORS y MYERS - "La Administración de Personal"; Compañía Editorial Continental S. A., México, 1960.
- POVIÑA , Alfredo - "La Sociología como Ciencia y como Ontología"; Ed. Assandri, Córdoba, República Argentina, 1958.
- SCOTT, CLOTHIER y SPRIEGEL - "Dirección de Personal" Mc Graw-Hill Book Company, New York, Toronto, London, 1964.