

## C A P I T U L O II

### DINAMICA HUMANA EN LA SATISFACCION DEL PERSONAL

1. - DINAMICA DEL EMPLEADO.
2. - EL GRUPO.
3. - LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.

1. - DINAMICA DEL EMPLEADO. - Es indudable, que el proponernos hacer un estudio del pensar humano, no es una tarea fácil; al encaminarnos en un estudio de este tipo, nos encontramos con desencadenamientos de conductas. Estas conductas, son originadas por un complicado mecanismo que opera a manera de lucha interna en los individuos; lo anterior puede explicarse, como el deseo o la tendencia por alcanzar la satisfacción de necesidades, mismas que no sólo son de orden biológico sino también psicológico y social. Son precisamente estas características, las que nos han llevado a reconocer al individuo como una unidad bio-sico-social.

Por lo dicho anteriormente, se tiene conciencia de que el hombre no sólo ha menester de satisfacer las necesidades que le permitan subsistir (alimento, descanso, techo, etc.), sino que hay otras que vienen a ser el sentido y significación de su vida, son éstas las llamadas necesidades sociales y psicológicas, mismas a las que se ha dado por denominar -- necesidades de tipo secundario. (6).

De acuerdo al tema que me ocupa, es oportuno citar que constituyen estas necesidades sicosociológicas el enigma que envuelve al gerente o bien al administrador, en lo que a personal se refiere, y así nos encontramos con que frecuentemente se lanzan interrogantes tales como ¿cuál será la política de personal que permita alcanzar la satisfacción del mismo y consecuentemente un aumento en la productividad? ¿son invariablemente los jornales crecidos la solución al problema de lo que el trabajador desea?. (7)

El llegar a comprender la compleja dinámica del empleado, nos será -- menos difícil si conocemos sus factores.

"La Personalidad en Psicología Social es el conjunto organizado de actitudes emocionales e intelectuales que el individuo ha erigido a través de los sistemas de funciones y estados, y que los capacita para tratar con otros y consigo mismo, en la interacción social. La fuente de éstas, es -- principalmente la previa participación del individuo, en las agrupaciones sociales (con sus normas culturales)"

(6) R. M. Bellows, Sicología del Personal en la Industria y los Negocios. p. 51.

(7) Ibíd. p. 52

"Las actitudes son predisposiciones a obrar, percibir, pensar y sentir con relación a objetos y personas. En este sentido, las actitudes no se refieren tanto a la respuesta actual, como a la dirección establecida".

"La actitud no existe si falta un objeto de orientación o una tendencia en uno u otro sentido, hacia un objeto, en el medio social estos objetos se denominan intereses y valores del sujeto". (8).

Es precisamente este término, Actitud, lo que frecuentemente se está tratando de determinar en muchas empresas norteamericanas por medio de estudios concienzudos, a fin de determinar la posición mental del trabajador respecto a la empresa.

Smirnov Leontiev, en su tratado de Psicología, nos hace ver la especial importancia que revisten las actitudes emocionales, explicándonos-- que su motivación se debe a todas aquellas situaciones que directa o indirectamente pueden satisfacer las necesidades del individuo, como ejemplo nos explica, que la actividad creadora del sujeto dependerá directamente de que sus actitudes emocionales sean positivas, y, éstas a la vez, sólo serán propiciadas por situaciones que le permitan desarrollarse plenamente.

Ahora bien, se ha hecho alusión al término Actitud, con el fin de poder explicar el concepto de Moral, y así tenemos que: la Moral viene a-- ser la actitud adoptada por el trabajador respecto a su trabajo y empresa. (9).

La moral, viene a ser lo que propiamente define el tono o clima predominante en un grupo de trabajadores (al referirnos a la Moral de una-- empresa). Por lo anterior, vemos que es posible diferenciarla en favorable y desfavorable, o bien, en "alta" y "baja". Estas a su vez, llevan-- implícitos dos factores: en el primer caso lo constituye la satisfacción, - y en el segundo el descontento.

(8) J. Curtis, Psicología Social,  
p. 220.

(9) K. E. Ettinger, Glosario Administrativo,  
p. 11

"Vamos a definir la satisfacción del trabajador como un estado de estímulo o tensión normal. La gerencia se referirá a un individuo satisfecho como a trabajador bien ajustado. No es peleonero. Desde el punto de vista de la gerencia, el trabajador disfruta de unas relaciones adecuadas entre varios grupos, inclusive de supervisores y de gerencia. Experimenta y en ocasiones la expresa, un grado de lealtad hacia la empresa para la cual trabaja. Deriva satisfacción de ser miembro de estos grupos. Su capataz o supervisor, aprueba el tipo de grupo al que pertenece. Parte de su satisfacción proviene a través de este estado de estímulo normal. Se traduce en un trabajo satisfactorio, y por lo que comúnmente se denominan buenas relaciones con la gerencia, en un trabajador satisfecho".

"El descontento del trabajador, por otra parte, es un estado de tirantez o tensión anormal. Por lo que a la gerencia se refiere, puede decir que un trabajador descontento es el que no se encuentra en un estado de estímulo normal. El trabajador deja de ser un productor. Puede convertirse en buscapleitos. Con frecuencia, la conducta del trabajador es resultado de ser miembro de camarillas de trabajadores que fomentan una actitud que, desde el punto de vista de la gerencia, resulta desajustada o indeseable. Dichas tensiones suelen manifestarse en agravios, y demoras en la producción o ausentismo inusitado. Las tirantezas anormales, en sus etapas más avanzadas, dan como resultado manifiestas actividades como paros en el trabajo, autorizados por la unión o no autorizados, separaciones de empleo o práctica de actos de otra naturaleza que no se avienen con las normas que desearían las gerencias". (10).

Con relación a lo anterior, se presentan dos tables del mismo autor:

#### T A B L A 1

##### FACTORES DE TRABAJO ANOTADOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA POR 325 OPERARIOS DE LA FABRICA .-

Lugar	F a c t o r .
1 -	Oportunidad de aprender un trabajo.
2 -	Condiciones cómodas de trabajo.
3 -	Buenos compañeros.
4 -	Buen jefe.
5 -	Oportunidad de mejoría.
6 -	Jornal elevado.

(10) R. M. Bellows, ob. cit. p. 53.

- 7 - Oportunidad de usar sus ideas.
- 8 - Oportunidad de aprender un trabajo.
- 9 - Buen horario.
- 10 - Trabajo fácil.

T A B L A 2

IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS FACTORES PERTENECIENTES A LA SATISFACCION EN EL TRABAJO DE UNA GRAN TIENDA

- 1 - Promoción de la persona mejor dotada.
- 2 - Ayuda para obtener los resultados deseados.
- 3 - Estímulo para ofrecer nuevas ideas.
- 4 - Oyente imparcial y trato justo respecto a los agravios.
- 5 - Aumento en el salario cuando se merezca.
- 6 - Invitación a ofrecer sugerencias cuando se proyecte algo.
- 7 - Libertad para buscar consejos en los problemas.
- 8 - Razones aducidas por cambios ordenados en el trabajo.
- 9 - Informes acerca de la planta y resultados de élla.
- 10 - Ordenes que no sean contradictorias o adversas. (11).

2. - EL GRUPO. - Dentro de las necesidades sicosociológicas del trabajador, hay una que establece especial importancia y esta es, la de ser aceptado en el grupo que le rodea.

El que un grupo de trabajo funcione armoniosamente favoreciendo el cumplimiento de sus objetivos, se traduce indiscutiblemente en un aumento de la productividad.

En su estudio de la dinámica de los grupos, Malcolm y Hulda Knowles hacen referencia a cuatro tendencias, que en Psicología revisten especial importancia para explicar la conducta de los grupos y estas son:

(11) R. M. Bellows, ob. cit.  
p. 144.

a) Tendencia de lucha, en la cual el individuo tiende a ofrecer hostilidad hacia su grupo..

b) Tendencia de apareamiento, mediante la cual, el mismo pretende establecer buenas relaciones.

c) Tendencia de dependencia, consiste, en esperar apoyo y dirección de los demás.

d) Tendencia de fuga, en la cual el sujeto tiende a evitar la interacción.

"El trabajador individual podrá no temer tanto al fracaso mismo, como la pérdida de categoría ante los ojos de su comunidad que irá asociada a su fracaso. Debe sobre todo, cumplir con lo que esperan de él los que están a su alrededor, con objeto de lograr su constante adhesión, apoyo y respeto. Erich Fromm lo explica de la siguiente manera:

"Puesto que el hombre no puede vivir en lucha de su identidad, debe, en la orientación del mercado, hallar el conflicto de la identidad, no en preferencia de sí mismo y de sus facultades, sino en opinión de los que le rodean. Su prestigio, posición social, éxito, el hecho de que es conocido por otros como una persona determinada son un sustituto del verdadero sentimiento de identidad. Esta situación lo coloca en una dependencia absoluta de la forma en que otros lo miran y lo fuerza a seguir representando el papel en que una vez tuvo éxito".

"A causa de esta presión, el obrero individual, será probablemente en un sentido muy real, lo que esperan que sea los que le rodean. Este deseo de ajustarse a lo que esperan de él los que le rodean será particularmente intenso si el individuo siente que no podrá triunfar sin ayuda en la plaza del mercado. Esta necesidad de aprobación representa una de las fuentes más importantes de apoyo y poder del movimiento sindical. El sindicato se jacta frecuentemente de que representa o refleja todas las actitudes del obrero. Rechazar ser socio del sindicato equivale a rechazar la asociación con los compañeros de trabajo y su compañía y amistad. La presión que el sentimiento de grupo ejerce sobre el individuo, difícilmente podrá exagerarse, y nos da indicios de gran parte de la conducta del obrero". (12).

(12) P. Sultan, Economía Política del Trabajo.  
pp. 122-3.

La buena moral del grupo, dependerá en parte de que sus miembros se encuentren satisfechos de los logros alcanzados respecto a la consecución de sus objetivos; esta condición exige que dichos miembros tengan perfecta comprensión de la meta que los mueve. Asimismo, constituye factor esencial en la existencia de la buena moral, que los miembros del grupo depositen plena confianza en las personas que afrontan la dirección.

Con referencia a lo expuesto en páginas anteriores, al hablar de motivación, Werner Wolff expresa: "la actitud de los trabajadores hacia la empresa en que trabajan está relacionada positivamente con el éxito que obtienen en su trabajo".

Son muchos los autores que coinciden en que el salario no constituye ningún estímulo para la productividad. Se considera como fuerza realmente motivante, de la misma productividad, aquella que permite la satisfacción de las necesidades psicológicas del trabajador.

El tipo de trabajo que permite satisfacer al trabajador en este sentido, es aquél que le permite desarrollar ampliamente sus potencialidades. Este trabajo favorece el desarrollo de la capacidad al máximo, el sentido creativo, las habilidades, aptitudes y la responsabilidad. El trabajo monótono y fragmentado impide esta realización.

Un factor decisivamente importante para tal fin lo constituye el hecho de que se le haga sentir al trabajador realmente importante e indispensable. Igualmente importante viene a ser aquella política que permita la identificación de las metas e intereses personales con las de la empresa. Esto favorecerá la condición de sentirse directamente responsable en el plano técnico, económico y social de la misma empresa.

Finalmente es conveniente citar como factor contribuyente al mismo fin, la idoneidad de los jefes, ya que dependerá de estas personas clave, todas las manifestaciones ya anteriormente expuestas.

3. - LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO. - "En todo momento, en toda circunstancia y en todos los campos, tropezamos con problemas de relaciones humanas; en los servicios sociales, en la administración de empresas, en la educación, en el matrimonio y la familia, en el ejército, en los deportes, en los partidos políticos, en el liderazgo y

la dirección de hombres en general, en el comercio y en la industria.

"El estudio de las relaciones humanas es actualmente una verdadera ciencia, al mismo tiempo que un arte; el de obtener y conservar la cooperación y la confianza de los integrantes del grupo, así como el de establecer buenas relaciones y comunicaciones".

"La parte científica contempla problemas y producirá soluciones de orden psicológico, sociológico, administrativo y legal". (13).

El individuo siempre se encuentra formando parte de un grupo; si no es del grupo familiar, lo es del laboral, recreativo, sindical, etc. Así mismo se puede derivar que la conducta del individuo aislado, se constituye diferente cuando entra a formar parte de un grupo.

El trabajador de una empresa es precisamente quien puede determinar, en suma, que un grupo llegue a alcanzar en forma óptima sus finalidades, una de las cuales es primordialmente la productividad.

La complejidad de la actitud grupal nos lleva forzosamente al estudio de las relaciones humanas. "Uno de los problemas fundamentales de la psicología de las relaciones humanas es el que se refiere a los procedimientos necesarios para mantener la paz con nuestros semejantes y evitar toda clase de conflictos que pueden surgir en el trato diario. La finalidad aquí consiste en buscar los recursos mediante los cuales es posible influir sobre el ser humano, o sobre un grupo de hombres, para inducirlos a que realicen aquello que se desee que hagan sin provocar resistencia u hostilidad". (14).

Al integrarse un grupo de trabajo se hace indispensable la requisición de ciertas condiciones que permitan la convivencia armoniosa:

(13) P. Weil, Relaciones humanas en el Trabajo y la Familia  
p. XI.

(14) G. Fingermann, Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales. P. 17.



1. - Simpatía entre los miembros del grupo.
2. - Formación del individuo. Es decir, absoluta concordancia en -- cuanto a interpretación lingüística; capacidad de comprensión y -- previo establecimiento de acuerdos de tipo económico adminis-- trativo.
3. - Interés por la actividad de grupo. Dicho interés se encuentra -- motivado por distintas razones y así tenemos: necesidad de con-- tacto social, deseo de ser admirado, deseo de posesión, la nece-- sidad de actividad, instinto sexual, instinto de conservación, el instinto material y el instinto combativo.

Entre los tratamientos que nos permiten obtener un mejor conoci--- miento del trabajador tenemos la Socioterapia; conocimiento que se faci-- lita adquirir mediante la aplicación de los test. Las entrevistas, reu-- niones de grupo y entrevistas individuales complementan esta labor.

La labor de relaciones humanas puede ser ejercida conjuntamente - por el sicólogo y la trabajadora social, al ser en este sentido afines --- sus objetivos. Con lo anterior no se pretende establecer una similitud- de funciones, sino que su labor se complementaría. (15).