

CAPITULO II

FUNCION DE LAS RELACIONES HUMANAS

1. Su Esencia
2. Móviles de su Actualización
3. Instrumento al Servicio de la Empresa

1. ESENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

El punto de partida de nuestro estudio es la consideración de que - "la energía humana es el recurso más valioso de que dispone la empresa".

Las Relaciones Humanas implican el trato o buena voluntad de que - deben prevalecer en los diferentes grupos de trabajo entre sí y la armonía o concor - dancia de tales grupos con la empresa. La finalidad intrínseca debe ser "la Inte - gración de los Recursos Humanos"; es decir, la articulación de éstos a la empresa, a fin de completar los cuadros teóricos que señalan la Planeación y la Organiza - ción como necesarios para el adecuado funcionamiento de Aquélla.

Esta premisa puede catalogarse como "una condición", porque, consi - derando que el proceso admvo. (Planeación, Organización, Ejecución y Control) - se da en función de personal o del elemento humano, su inadecuada adaptación a las labores, nos impiden conceptuar la empresa "estructurada como un todo". Así

se explica por sí solo la importancia de las Relaciones Humanas, que atienden - en primer plano a:

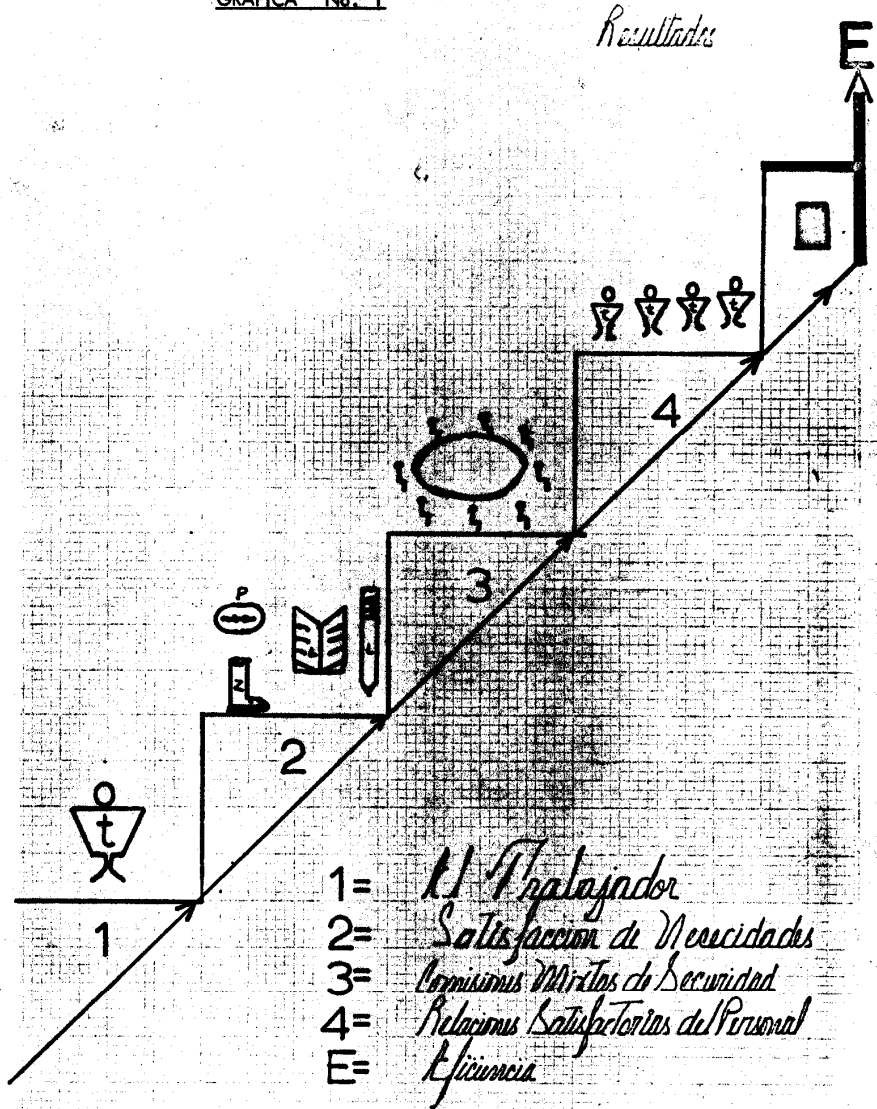
1. Las necesidades de los trabajadores
2. Su reacción en sus relaciones recíprocas
3. Su reacción ante la manera de trabajar
4. Su reacción ante el ambiente en que llevan a cabo sus actividades.

El estudio concatenado de estos tópicos define concisamente el papel de las Relaciones Humanas. Es válido concluir que: sólo será posible el óptimo rendimiento del trabajador mediante el conocimiento y cobertura de sus necesidades (biológicas, psicológicas y sociales) y el mantenimiento de las relaciones satisfactorias con sus compañeros y sus superiores. (Ver gráfica No. 1)

En realidad todo nuestro estudio ha de girar en torno a los "Recursos Humanos", analizados desde diversos ángulos para percatarnos del por qué de su comportamiento; sin embargo, el estudio no ha de configurarse al vacío, sino con referencia a algo, para establecer el sentido exacto de las ulteriores consideraciones. Ese algo son "Las Necesidades del Hombre".

En primer lugar, por ser el HOMBRE un ENTE BIOLÓGICO, requiere de la alimentación necesaria a su organismo para subsistir; sólo cubriendo este requerimiento básico podrá realizar sus tareas.

En segundo lugar, por ser el HOMBRE un ENTE que se distingue de las demás especies vivientes por sus facultades psíquicas que concentran en sí mismas todo un cúmulo de vivencias y en virtud de su propia naturaleza psicológica ("EGOCENTRISMO"), trata de acreditarse el objetivo en cuya consecución inter-



viene; por ejemplo, el trabajador exige un reconocimiento como gestor de las uti lidades que obtuvo la empresa durante el ejercicio fiscal. No olvidemos, sin em bargo, que la parte económica no lo significa todo; es decir, que el diálogo -- PATRON-TRABAJADOR no se sustenta únicamente en "La Paga"; también merece atención el aspecto emocional: seguramente muchos empleados quisieran ser los -- primeros en obtener la felicitación de su jefe inmediato por haber logrado un alto índice de producción durante el mes. [Queda asentado con esto que el auténtico director de energía humana deberá conocer ampliamente diversos tópicos de Psico log ía y Sociología, entre otras materias, a fin de estar en aptitud de responder - oportuna y atinadamente a los rutinarios y esporádicos problemas de personal; su in tervención será acertada en el grado en que logre compenetrarse del mundo interior del ser humano. Solo así tenderá la plataforma que le permitirá determinar el -- comportamiento de sus semejantes ante el ambiente de trabajo.

Finalmente quisiera hacer hincapié en lo siguiente: el HOMBRE debido a su naturaleza social se esfuerza por vivir con los de su especie por razones de seguridad, necesidad y conveniencia. Juntos lograrán lo que difícilmente se consigue por separado. El escenario de la vida es menos nebuloso y se plantean las condiciones esenciales para planear y cumplir nuestro objetivo o aspiracio nes. De una u otra forma el individuo trata de participar con los de su grupo, a fin de que lo tomen en cuenta, es decir, desea figurar, sea como asesor, "ele mento combativo" o líder. A cambio de su actuación anhela la aceptación de - sus compañeros;] quizás prefiera se le incluya en un grupo superior o, sencillamente, pretende ser objeto de "distinción", al grado de crearle una "atmósfera de im portancia" que le obligue a pensar en futuras y mas elevadas responsabilidades.

Otra de las funciones --que puede traducirse en objetivo-- de las -

Relaciones Humanas es: hacer que el personal acepte y comprenda la política de la empresa.

La gama de elucubraciones detalladas nos transporta al esclarecimiento de la verdadera esencia de las Relaciones Humanas, calificadas muy acertadamente como una "Filosofía" que impregna todas las funciones de la empresa (Ventas, Producción, Mercadotecnia, etc.) que hacen posible el desenvolvimiento de la misma.

2. MOVILES DE SU ACTUALIZACION

Conforme transcurre el tiempo, cobra más interés la aplicación de esta valiosísima herramienta, identificada como "Relaciones Humanas". A manera de medida correctiva para encauzar el esfuerzo conjunto del personal hacia las metas de la Compañía, las Relaciones Humanas han demostrado su efectividad; lo cual resulta más comprensible si retrocedemos un poco en el tiempo y nos situamos en la época de la Revolución Industrial. Previamente en la Era de la Automatización o "Desplazamiento del Hombre por la Máquina", existió el llamado "artesano", persona que tenía su propio taller de producción, en el que --- prácticamente figuraba como dueño. Luego aparecieron los gremios de artesanos, que agruparon a los mencionados productores, a fin de aprovechar íntegramente sus habilidades; es decir, emergió entonces la especialización entre los artesanos. Los problemas de Relaciones Humanas eran mínimos, ya que el trato del personal (superior-subordinado) invariablemente era directo, ocasionando una "comunicación mas estrecha". Enseguida apareció la Revolución Industrial y casi simultáneamente sobrevino la desaparición de la Organización Gremial por la imposibilidad de competir artesanos contra grandes capitalistas, quienes comenzaron a producir con



equipo costoso, capaz de multiplicar enormemente la producción y con menos mano de obra y, toda vía para colmo del pequeño productor, a precio más bajo.

A consecuencia de estas nacientes circunstancias se crearon los Gremios de Burguesía, conocidos como verdaderos núcleos que agrupaban trabajadores con el objeto de formar un frente común ante la nueva clase patronal. Los Gremios de Burguesía se caracterizaron como "La Antesala del Sindicalismo".

Más tarde apareció el "Sistema de Fábricas" denominado también "Capitalismo Traficante", ya que proporcionaba a los pequeños artesanos las materias primas y materiales para la elaboración de los productos. Sin embargo, ante la conveniencia de abatir costos, el nuevo capitalista optó por estimular la inversión de maquinaria que sustituyera el mayor porcentaje de mano de obra y multiplicara la capacidad de producción para poder satisfacer la demanda del mercado. Así ocurrió y no tardaron en establecerse grandes fábricas que "esfumaron al artesano" al monopolizar la producción. Así, el artesano hubo de abandonar su pequeño taller —ante la imposibilidad de entablar desigual competencia— para concurrir a los Nuevos Centros de Trabajo.

Las empresas fueron cambiando su fisonomía hasta alcanzar vasta proporción que evidenciaron la necesidad de establecer una Organización Eficiente, capaz de conducir al objetivo establecido: Incremento de la Producción. Claro está que en sus comienzos la complejidad de las funciones entorpeció la buena marcha de los negocios nacientes. Fué preciso emplear medidas eficaces, de modo que se lograra la COORDINACIÓN ADECUADA de los Recursos Materiales y Humanos para conseguir la producción deseada. Uno de los principales problemas, cuya solución era inaplazable (definitivamente), lo constituía el "acondicionamiento del

trabajador" a las circunstancias operantes. El problema no era nada novedoso; - en realidad venía observándose desde tiempo atrás, pero ahora se erguía desafian- te, como un espectro de vastas proporciones. Siendo impostergable la atención - cuidadosa de tal "fenómeno", se llevaron a cabo estudios científicos que sustitu- yeron a las simples especulaciones. El ambiente que imperaba dio nacimiento a - la Administración Científica, instituida por W. Federico Taylor, y a las contribu- ciones inestimables de otro gran administrador: Henry Fayol. Taylor visionó inequí- vocamente la aplicación de las Relaciones Humanas en la Empresa; así se interpre- ta su espíritu equitativo y las afirmaciones de él que se desprenden en este senti- do: "debemos recordar siempre que lo más importante en cualquier negocio son las buenas relaciones", y al asentar que "la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad", explicaba la importancia de es- trechar el acercamiento entre patrón y trabajador.

La importancia de las Relaciones Humanas y, más claramente, otro - factor que actualizó esta Disciplina, fue la 1a. y 2a. Guerras Mundiales, en -- que la participación activa y decidida del elemento humano se volvió preponderan- te; sobretodo durante la última conflagración universal se advirtió el interés que - despertó el estudio de los Recursos Humanos y sus Necesidades: se recurrió a las experiencias de los pioneros de la Administración de Empresas y a las Herramien- tas suministradas por las diferentes Ciencias Auxiliares de las Relaciones Humanas - para analizar aspectos tan relevantes como la Fatiga, Actitud del Trabajador, De- seos, Inquietudes, Ausentismo, etc., con el objeto de lograr su satisfacción para - la obtención de su máximo rendimiento.

La creciente aplicación de Disciplinas Humanísticas al análisis e inter- pretación de la conducta humana, encauzó soluciones más inteligentes. Fueron es-

tas circunstancias las que motivaron el estudio profundo de las acciones y reacciones del hombre.

Lógicamente, al expanderse las empresas, la comunicación se volvió cada vez más difícil y se descuidaron los intereses de los trabajadores, operando únicamente o de manera parcial, por conquistar las metas de los Capitalistas. Sobre todo la maquinización ascendente de las actividades materializó todavía más - el ambiente de las áreas de trabajo, finando bloques psicológicos que impedían - la auto realización del personal. La complicada red organizacional obstaculizaba, como se afirmó, la comunión de intereses entre patrón y trabajadores, a tal punto que éstos llegaron a suponer que no significaban más que una simple pieza del engranaje empresarial o quizás una cifra de Balance. Sin embargo, ante la claridad del problema, se planteó la necesidad de efectuar investigaciones para aportar soluciones rápidas y congruentes con la realidad. Los resultados no se hicieron esperar: la productividad fue en aumento al extirparse la raíz del mal.

La competencia es otro factor que aceleró y popularizó el uso de - las Relaciones Humanas; las grandes empresas habrían de multiplicarse rápidamente - y la norma directriz fue "La Utilización Optima de los Recursos Materiales y Humanos, por lo que se procuró sanear la política de personal".

Tampoco escapa considerar dentro de los móviles de la actualización de las Relaciones Humanas el fenómeno de la "especialización", que emergió simultáneamente a la creación de las grandes factorías.

Si antaño existió divorcio de los intereses patrón-trabajador, ahora - se gestaba la conciliación de los mismos. "Así, los ingenieros, los técnicos, los directores de empresa, descubren que el hombre es uno de los factores primordia-

les que influye en las curvas de rendimiento y que la productividad depende de un complejo engranaje social, en el cual el estado mental del trabajador, el ambiente psicológico del grupo de trabajo, las relaciones extralaborales y muchas -- otras cosas más, tienen tanta importancia como la misma organización técnica, industrial y comercial".

La habilidosa compenetración de la sensibilidad humana deshizo complejos psicológicos, fomentó la comunicación de intereses y principalmente tendió -- los medios para percibir con fidelidad el pensamiento del hombre.

[De verdad esta es una tarea difícil por las diferentes tonalidades -- que exhibe el ENTE BIOPSIOSOCIAL de que hemos hablado. Ante tal desafío -- se han puesto en marcha planes de capacitación para dominar con la mayor ampli tud posible el conocimiento de el "por qué" de las reacciones del trabajador a -- los desiguales estímulos de su labores y a los del medio extra-laboral en que se -- desenvuelve.]

[Es incuestionable, al darnos cuenta de tan notable cometido, que se ha cobrado clara conciencia de los beneficios recíprocos que deriva un plan de es te tipo. También queda confirmado que la empresa será tan fuerte como lo sea -- la estructura humana sobre la que se ostenta.]

3. INSTRUMENTO AL SERVICIO DE LA EMPRESA

Si meditamos el imponderable beneficio logrado a base de destilar en la empresa soluciones compatibles con las necesidades o inconformidades del perso-- nal, concluiremos unánimemente sobre la utilidad que representa contar con una -- herramienta que nos encamine a la consecución de tales efectos. De cierto las -- Relaciones Humanas encuadran perfectamente dentro de esta suscita consideración.

(Es nuestro deber percatarnos de que, el trabajador ya traspuso el - "Umbral del HONO-MAQUINA" para internarse en un sistema o Estructura que - ha de brindarle: trato justo, respeto a su dignidad, espíritu de equidad y amplio sentido progresista. Los dictámenes científicos corroboran esta tesis y ante la ma - nifiesta visión del nuevo panorama, a las modernas negociaciones, así como a las ya establecidas anteriormente, se les plantea la doble alternativa de: Contraerse - o expandirse, renovar o morir.)

La impasividad ante semejante evidencia puede ocasionar pavorosos - trastornos; es imperativo seguir muy de cerca estos cambios, así como admitir que la luz sigue a las tinieblas como el Verano a la Primavera. (El sistema laboral - o de Administración de Personal ha evolucionado bastante y cerrar los ojos a tan crudo fenómeno es retroceder al pasado.)

(Es innegable la presencia de un auténtico proceso dinámico, que -- condiciona todo esfuerzo a los cambios que se registran.)

(El ejecutivo moderno debe convencerse de que, preferible es HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN A QUE LE SUCEDAN LAS COSAS. Desafortunadamen - te muchos hombres de negocios omiten esta norma y reaccionan cuando el mal ya está consumado. Aún más: si procuramos evaluar cuantitativamente dichas situacio - nes, con signos de admiración advertiremos lo gravoso de tal descuido. otra vez acude a nuestra memoria la moraleja de "más vale prevenir que lamentar". Son deficiencias que es posible corregir anticipándonos al problema.) Las relaciones Hu - manas están destinadas a cubrir ese hueco.)

La entronización de instrumentos de acción efectiva—como son las Re - laciones Humanas—, al desenvolvimiento de la empresa, refuerzan los pilares sobre - los que ésta descansa. Los resultados están comprobados: se ilumina el trayecto --

para llegar a puerto seguro. La historia está colmada de ejemplos que aquilatan-
atinadamente esta Disciplina Eclética.

Ya se ha dicho — y estimo pertinente volverlo a repetir — que: pa-
ra incorporar métodos y sistemas que permitan la redituabilidad de la empresa, es
obligatorio que el ejecutivo cambie de mentalidad, que filtre el cúmulo de conoci-
mientos y experiencias recientes y se convenza de lo productivo de esta metamor-
fosis socio-económica que vivimos en pleno siglo XX.