

301302  
28  
201



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
Universidad Nacional Autónoma de México

**"La Persona y las Relaciones Humanas  
en la Empresa"**

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

*Elizabeth San Román López*

**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

<u>CAPITULO</u>	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION. . . . .	9
1. RELACIONES HUMANAS. . . . .	11
1.1. Antecedentes de las Relaciones Humanas. . .	12
1.2. Relaciones Humanas, Naturaleza e Importan-- cia . . . . .	13
1.2.1. Cómo nace y qué es una relación humana. . .	15
1.3. Tipos de Relaciones Humanas . . . . .	16
1.3.1. Relaciones humanas de persona a persona . .	18
1.3.2. Relaciones humanas de persona a grupo . . .	19
1.3.3. Relaciones humanas grupo a grupo. . . . .	21
2. CLASIFICACION DE LAS RELACIONES HUMANAS . .	24
2.1. Relaciones familiares . . . . .	25
2.2. Relaciones Sociales . . . . .	25
2.3. Relaciones en el Trabajo. . . . .	26
2.3.1. Adaptación de la persona al trabajo . . . .	27
2.3.2. Adaptación del trabajo a la persona . . . .	28

CAPITULOPAGINA

2.3.3.	Adaptación de persona a persona . . . . .	30
2.4.	Qué es un Grupo Social. . . . .	31
2.4.1.	Composición y Estructura. . . . .	31
2.5.	El Individuo. . . . .	33
2.5.1.	Formación del individuo . . . . .	34
2.6.	El Interés por la Actividad del Grupo . . .	35
2.6.1.	Cómo participar en un grupo de trabajo. . .	35
2.7.	Cómo Dirigir a un grupo de personas . . . .	36
2.7.1.	La necesidad de dirección . . . . .	36
2.7.2.	Qué es un Líder . . . . .	37
2.7.3.	El triángulo de la dirección. . . . .	38
3.	TECNICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS. . . . .	42
3.1.	La Motivación . . . . .	43
3.2.	La Comunicación . . . . .	45
3.3.	La Supervisión. . . . .	48
3.4.	El Entrenamiento. . . . .	49
4.	ALGUNOS PROBLEMAS DE RELACIONES HUMANAS . .	53
4.1.	La Distancia Social . . . . .	54

CAPITULOPAGINA

4.2.	Cómo Mandar . . . . .	55
4.3.	Las Frustraciones . . . . .	56
4.3.1.	Características de la Frustración . . . . .	58
4.3.2.	Efectos de la Frustración . . . . .	61
4.4.	Ausentismo e Impuntualidad. . . . .	63
5.	INVESTIGACION DE CAMPO. . . . .	65
5.1.	Hipótesis General. . . . .	66
5.2.	Hipótesis Específica. . . . .	66
5.3.	Glosario de Términos. . . . .	67
5.4.	Justificación del Estudio . . . . .	67
5.5.	Objetivo General. . . . .	68
5.6.	Objetivos Específicos . . . . .	69
5.7.	Planteamiento del Problema. . . . .	69
5.8.	Descripción de la Muestra . . . . .	72
5.9.	Selección de la Muestra . . . . .	74
5.10.	Diseño del Cuestionario . . . . .	75
5.11.	Resultado de la Aplicación del Cuestionario	77
5.11.1.	Análisis de factores. . . . .	80
5.11.2.	Metodología de la investigación . . . . .	86

CAPITULO

PAGINA

5.11.3. Gráfica . . . . .	89
CONCLUSIONES. . . . .	92
BIBLIOGRAFIA. . . . .	96

## INTRODUCCION

No se puede concebir la posibilidad de que el hombre viva aislado, pues es un ser sociable; no puede apartarse de los demás, no puede encerrarse en un mundo imaginario, puesto que -- tiene necesidad de relacionarse con el mundo externo, real. El hombre no está creado para la soledad, le teme y además, necesita de todos, por éso busca el contacto permanente con sus semejantes y para lograr sus fines, siempre estará tratando de perfeccionar los vínculos que le han de permitir mantener buenas relaciones con sus semejantes.

Hace algunos años, un grupo industrial decidió instalar -- una fábrica, utilizando las máquinas más avanzadas, las que -- instaló en un edificio de moderna arquitectura. Hoy esa empresa está a punto de quebrar; sus dirigentes perdieron el control de la situación.

¿Por qué? Porque no tomaron en cuenta que una industria o empresa es planeada, organizada, dirigida y controlada por hombres. Olvidaron que al lado del factor "maquinaria" e instalación, existe el "factor humano".

El estudio del factor humano y la solución de los problemas relacionados con él, no deben pasarse por alto en la organización moderna, ya que el hombre es más importante que la máquina.

quina.

Estos industriales no tomaron en cuenta que la empresa es una sociedad de trabajo, en la que las personas mantienen, de acuerdo a los grados jerárquicos, relaciones cotidianas activas. Porque el trabajo constituye una parte muy importante de la vida del ser humano.

Es cierto que el empleo proporciona determinado ingreso y que éste le permite satisfacer las necesidades de la familia, pero el hombre trabaja también para su realización personal. - Por eso es importante que encontremos en el medio profesional un buen ambiente en las relaciones humanas.



## CAPITULO 1

### "RELACIONES HUMANAS"

- 1.1. Antecedentes de las Relaciones Humanas
- 1.2. Relaciones Humanas, Naturaleza e Importancia
  - 1.2.1. Cómo nace y qué es una relación humana
- 1.3. Tipos de Relaciones Humanas
  - 1.3.1. Relaciones humanas de persona a persona
  - 1.3.2. Relaciones humanas de persona a grupo
  - 1.3.3. Relaciones humanas grupo a grupo

## 1.1. ANTECEDENTES DE LAS RELACIONES HUMANAS

El movimiento de Relaciones Humanas ha tomado su forma actual de varios elementos históricos; cinco factores han ayudado a establecer esta etapa: (1) el desplazamiento del trabajador de la agricultura a la industria; (2) los movimientos de reforma que se desarrollaron como una reacción a los excesos de los primeros empresarios; (3) el desarrollo de sindicatos de trabajo y de legislación laboral; (4) la tendencia de la industria que busca utilidades en un medio de competencia para impulsar la tecnología, lo que estimula la educación y es a su vez alentada por ella; y (5) la profesionalización de la administración, lograda mediante la educación administrativa especializada y a las investigaciones sociales.

Los cambios en los movimientos de las relaciones humanas, no provienen estrictamente de los cambios estructurales en la economía. Hasta un grado considerable se presentan debido a esfuerzos deliberados para mejorar las condiciones de trabajo del hombre. La historia se mueve demasiado lentamente para satisfacer al reformador celoso y puede demostrarse que las prácticas en las Relaciones Humanas diarias actuales, son, tanto el resultado de la conciencia, como de la economía. La encañalada actitud de los primeros industriales hacia el trabaja-

dor no tardó mucho en ser desafiada. Las reacciones tomaban - muchas formas; algunas de ellas más efectivas que las otras, - pero todas ellas se combinaron a largo plazo para producir un clima de opinión pública que dirigió su atención a los derechos de los trabajadores.

Inclusive en los primeros días, se hicieron esfuerzos para mejorar el grupo de gente trabajadora. Se intentaron muchos experimentos con métodos variados, pero teniendo en común el intento de tratar de organizar la sociedad en una forma que pudiera neutralizar las injusticias y abusos del mundo industrial. A pesar de que ninguno tuvo un efecto preponderante sobre el mundo industrial, muy pocos sobrevivieron por mucho tiempo. Llevaron investigaciones posteriores a fin de encontrar formas más prácticas para organizar una sociedad mejor. - Algunos de estos experimentos fallaron debido a que consideraron los métodos industriales mismos, como la principal villania y trataron de eliminarlos volviendo a métodos más primitivos.

## 1.2. RELACIONES HUMANAS, NATURALEZA E IMPORTANCIA

Ya han pasado los días en que el trabajador era considerado y tratado como una simple máquina. Se han superado, inclu-

sive, los tiempos en que el trabajo del hombre era objeto de estudios únicamente con el fin de aumentar su productividad.

Hoy el hombre se impone y domina a la empresa. El trabajo se ha humanizado. Actualmente se reconoce al hombre como factor importante de la empresa, del cual dependen todas las funciones que se lleven a cabo y se convierten en su principal y constante preocupación.

Las relaciones pueden ser adecuadas cuando impulsan las probabilidades de que la organización alcance sus metas, y desfavorables cuando no es así. Existen muchas razones por las que las Relaciones Humanas son de gran interés para las empresas y más adelante se revisarán algunas de ellas.

Para efectos de este estudio adoptaremos las siguientes definiciones de Relaciones Humanas:

"La forma como las personas que comprenden una organización piensan una de la otra y se tratan entre sí"<sup>1</sup>.

"Es propiciar la convivencia humana en forma armónica, en todas sus manifestaciones"<sup>2</sup>.

"Es el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos"<sup>3</sup>.

En base a lo anterior, podemos concluir que las Relaciones Humanas son:

"El estudio científico del hombre y su interacción en la sociedad".

El estudio y comprensión de las relaciones humanas no es un tema sencillo; su espíritu consiste en la comprensión de to dos para con todos, su propósito es conocer y comprender las - diferencias individuales por que no podemos determinar la man era en cómo un individuo reaccionará ante cierta situación si - no lo conocemos; para ello se requiere de un gran esfuerzo. - Esa voluntad de comprender a los demás es difícil de lograr, - porque generalmente el individuo parte de una base errónea: no cree en los demás.

#### 1.2.1. COMO NACE Y QUE ES UNA RELACION HUMANA.

El origen de las relaciones humanas se dió a partir del - momento en que los agricultores empezaron a moverse del campo a las ciudades, creando así una oferta de trabajo. Este movi- miento se inició por varias razones; algunas veces existían de masiadas personas en una tierra para que pudieran sostenerse o se desarrollaran usos más útiles de ésta, como la cría de ove- jas. Los primeros movimientos para alejarse del campo no fue- ron un asunto de selección, sino de compulsión. Por consiguan- te los primeros hombres que formaron los elementos de las fá--

bricas, era un grupo de hombres desposeídos y perplejos que generalmente adolecían de las habilidades que podrían haberlos hecho productivos y del poder de negociación que hubieran protegido sus intereses económicos. De acuerdo a esto trabajaron demasiado por bajos salarios y llevaron una existencia miserable.

Es fácil determinar cuándo se origina una relación humana con el simple trato agradable de dos o más personas. Con un solo intercambio de ideas, pensamientos, un saludo atento y - respetuoso, la prestación de un servicio, etc.

Toda relación implica un vínculo, un trato, un acuerdo de voluntades.

Con frecuencia el hombre realiza un sin número de relaciones en que se obliga a hacer o no hacer "algo", o bien a dar o recibir una "cosa".

El hombre normal es inquieto, activo; sí, porque la vida es acción, todo evoluciona, en fin, la sociedad humana se proyecta a algo mejor.

### 1.3. TIPOS DE RELACIONES HUMANAS

Los conocimientos acerca del comportamiento humano son necesarios para los dirigentes y convenientes para todo miembro

de la moderna organización. Sin embargo, lo difícil de las -- buenas relaciones humanas no es la adquisición de conocimientos, sino la internalización, conversión en hábitos y acciones en la vida diaria de las actitudes, motivaciones y maneras de comportarse que sean favorables a la consideración y respeto humano.

Si queremos vivir bien con los demás, necesitamos ajustar nuestros actos a las prácticas seguidas por los que integran la comunidad de la que formamos parte, pero si no se toma en cuenta lo anterior, no estaremos enfocando bien el objetivo.

Con mucha frecuencia creemos estar poniendo lo mejor de nuestra voluntad para conseguir la comprensión de las gentes, y a pesar de nuestro empeño, no logramos nada. Nos explicamos el fracaso culpando a las personas con quienes tratamos, diciendo de ellas que son inaccesibles, que están hermetizadas en sus propias actitudes y que es imposible sacarlas de ellas, siendo que en realidad, somos nosotros los que no hemos sabido emplear los medios adecuados para establecer la relación. Si admitiéramos la posibilidad de analizar con objetividad nuestros propios actos y además lo hiciéramos, indudablemente los comprenderíamos por lo que verdaderamente son y no por lo que creemos que son.

En todo momento y en todos los campos, tropezamos con problemas de relaciones humanas como en la vinculación del individuo con su grupo, de los individuos entre sí, del grupo con -- otros grupos; de esta manera, las relaciones humanas se identifican: de Persona a Persona; de Persona a Grupo; y de Grupo a Grupo.

### 1.3.1. RELACIONES HUMANAS DE PERSONA A PERSONA

Dada la estructura de las empresas, que no es muy diferente a la familiar, a la escolar y a la social, nos encontramos ante una nueva relación en la que una persona realiza actividades directivas y, por lo tanto, tiene autoridad y responsabilidad especial ajustada a su posición. En esta relación, la contraparte son los subalternos que justifican la existencia del jefe y cuya acción está envuelta por las metas generales. Dicha relación entre jefes y subalternos es un ejemplo de una relación humana de persona a persona. Puede considerarse también como el trato que tiene una persona con otra.

Mientras mejor conozcamos nuestra personalidad, estaremos más preparados para regular nuestra vida y podremos además, lograr una mejor comprensión del conocimiento de otra persona; - sabremos apreciar el efecto que causa su comportamiento sobre



nosotros, de igual manera que podremos captar con mayor precisión, el efecto que nuestra conducta cause sobre la otra persona. La interacción que permite este conocimiento mutuo y las actitudes recíprocas resultantes, harán posible el establecimiento de mejores Relaciones Humanas.

La mejor comprensión de la conducta humana y el tacto que podemos emplear al tratar con otra persona, siempre permitirán la creación de situaciones de reciprocidad. En consecuencia, hay que tener presente que nuestros actos en favor de alguna persona podrá traducirse en situaciones de beneficio para nosotros algunas veces.

Hemos de considerar, por otra parte, que los cambios en nuestro comportamiento son necesarios y hay que hacerlos cuando las circunstancias lo requieran.

Solamente así podremos sentirnos agradados en el ambiente en que tengamos que desenvolvernos y, desde luego, no nos encontraremos fuera de lugar en la práctica de las relaciones con otra persona.

### 1.3.2. RELACIONES HUMANAS DE PERSONA A GRUPO

En las Relaciones Humanas, lo que se pretende es establecer situaciones de reciprocidad con los demás, que serán bené-

ficas para todos puesto que permitirán una mayor inclinación a la ayuda mutua, pero, para que ésto sea posible, es preciso familiarizarse con las ideas y actitudes ajenas, identificarse con ellas y estar prestos al empleo de las formas de cooperación que, puestas en marcha, crearán el clima propicio para la comprensión entre todos.

Cuando demos muestras de consideración hacia las personas con quienes estamos relacionados, ya sea en el hogar, en nuestros tratos sociales o en nuestras actividades laborales, estas personas quedarán mejor dispuestas en nuestro favor, tendrán hacia nosotros un comportamiento tal como lo deseamos y procurarán ser atentos y serviciales en la misma forma que nosotros lo hemos sido con ellos.

El cuidado que pongamos en el trato con nuestros semejantes debe ser extremo, pues si no sabemos encauzar nuestras relaciones, si éstas son defectuosas, si carecemos del tacto necesario para identificar el comportamiento de otros, tal vez se presenten situaciones desagradables que pueden dar lugar a desajustes en todos los órdenes de la vida, cuyas consecuencias podrían ser irreparables.

Es seguro que unas malas relaciones siempre tendrán resultados negativos: en el hogar, dará origen a desavenencias fa-

miliarias; en el orden social, si no manejamos bien nuestras relaciones, seremos mal recibidos o rechazados por los demás; en el trabajo, si damos muestras de inadaptación, tendremos dificultades que podrán dar causa para el despido, ya que ninguna empresa está dispuesta a conservar a quien carece de espíritu de colaboración. En cambio, si utilizamos los sistemas adecuados de comportamiento, nuestras relaciones nos podrán proporcionar toda clase de satisfacciones: en el hogar no se presentarán tensiones que pongan en peligro la estabilidad de la familia; en nuestras actividades sociales seremos estimados; y - en el trabajo, encontraremos el respeto de nuestros compañeros, los propósitos de colaboración que esperamos de nuestros subordinados y el aprecio de nuestros superiores.

### 1.3.3. RELACIONES HUMANAS GRUPO A GRUPO

La antigüedad del grupo desempeña un papel importante: -- cuanto más antiguo sea un grupo, mayores serán las precauciones necesarias para las relaciones con otro grupo. Se puede advertir una cierta repugnancia a cambiar los hábitos adoptados y a aceptar la intromisión de opiniones o acciones extrañas; en resumen, el temor de ser lastimado.

La fuerza y la ideoneidad del grupo lo hacen más o menos

autónomo, según la intensidad de sus características. Así, -- por ejemplo: un grupo que posee en su seno individuos altamente calificados para ciertos trabajos, podrá tender al orgullo grupal y a la satisfacción respecto de los otros grupos.

También puede ocurrir que el grupo sea tan poco calificado o tan poco dotado que depende constantemente de ayuda y colaboración, sin pensar, a menudo, en mejorar su propio nivel. También será de gran utilidad hacer que se conozcan los grupos que nunca estuvieron más débiles a perfeccionarse; éste es el servicio más importante que se puede prestar a una colectividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. W. GELLERMAN SAUL "LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS". EDITORIAL C.E.C.S.A. MEXICO, 1978.
2. ALVAREZ ROMAN JESUS ANTONIO "LAS RELACIONES HUMANAS". EDITORIAL JUS. MEXICO, 1976.
3. SORIA MURILLO, VICTOR. "RELACIONES HUMANAS". EDITORIAL LIMUSA. MEXICO, 1980.

## CAPITULO 2

### "CLASIFICACION DE LAS RELACIONES HUMANAS"

- 2.1. Relaciones Familiares
- 2.2. Relaciones Sociales
- 2.3. Relaciones en el Trabajo
  - 2.3.1. Adaptación de la persona al trabajo
  - 2.3.2. Adaptación del trabajo a la persona
  - 2.3.3. Adaptación de persona a persona
- 2.4. Qué es un Grupo Social
  - 2.4.1. Composición y estructura
- 2.5. El Individuo
  - 2.5.1. Formación del individuo
- 2.6. El Interés por la Actividad del Grupo
  - 2.6.1. Cómo participar en un grupo de trabajo
- 2.7. Cómo dirigir a un grupo de Personas
  - 2.7.1. La necesidad de dirección
  - 2.7.2. Qué es un líder
  - 2.7.3. El triángulo de la dirección

## 2.1. RELACIONES FAMILIARES

El principio de la sociedad es la familia; en ella se inicia la vida en común y de ella parte la organización social en todas sus manifestaciones. Consecuentemente, la solidez de -- las instituciones depende de la organización de la familia.

La familia tiene su base en el matrimonio, cuya finalidad es la integración de la sociedad, el cual lo constituyen los - progenitores y los hijos y su estabilidad solo es posible cuando entre todos sus integrantes existen buenas relaciones.

Desde que viene al mundo un hijo, los padres deben saber que, aunque sea un pequeño es un ser humano con el que hay que establecer relación.

## 2.2. RELACIONES SOCIALES

La actividad social ocupa un lugar muy importante en la - vida de cada uno de nosotros, pues satisface necesidades afectivas, de trato en nuestras relaciones con los demás. En la - vida social, tendremos múltiples experiencias las cuales es -- significarán por el contenido que logremos imprimírlas según - se produzcan nuestras relaciones con quienes estemos interesa- dos en mantenerlas.

Las relaciones con amigos, con compañeros, las visitas al

club, los acontecimientos familiares que reúnen para pasar ratos agradables a todos los parientes, etc., en fin, las fiestas y reuniones con cualquier motivo, son siempre para nosotros, fuente de disgusto o satisfacción, de alegría o frustración.

Las relaciones sociales son, en la vida contemporánea, -- una exigencia; constituyen el complemento para que el hombre logre una mayor proyección y es medio de enlace eficaz para su perar su interacción en el seno de la colectividad.

### 2.3. RELACIONES EN EL TRABAJO.

El comportamiento general de las personas supone la posibilidad de saber qué es lo que debe hacerse y cómo hacerlo en forma adecuada, no solo por la satisfacción que esto le signifique sino también por la utilidad práctica que le pueda presentar. Si el individuo emplea buenos modales en su casa, en el grupo social, o en su trabajo, está practicando un sistema de conducta homogéneo que será reconocido y estimado por todos. Debe entenderse, por otra parte, que la práctica constante respecto a las diversas formas del hacer diario, llega a constituir una línea de conducta que se sigue con toda naturalidad.

Las relaciones que se lleven en la oficina, con motivos -



laborales, deben ser cordiales, aunque diferentes según se trate de las que deben mantenerse entre subordinados y jefes o entre compañeros.

Conviene tener en cuenta que los empresarios saben valorar a los empleados que mantienen buenas relaciones entre ellos y que son, además, respetuosos con clientes y proveedores, pues consideran que así se da prestigio y dignifica a la empresa.

### 2.3.1. ADAPTACION DE LA PERSONA AL TRABAJO

Bastaría perfeccionar o formar a una persona con la ayuda de cursos o periodos de prueba, para obtener un colaborador mucho más eficiente que una persona cualquiera elegida fuera de la empresa; el empleado conoce ya la organización y el ambiente. Por otra parte, la promoción y el perfeccionamiento del personal en ejercicio, constituyen un excelente estímulo para todos los que quieren progresar en la vida. Si bien la orientación psicológica, la formación y el adiestramiento del personal constituyen una parte esencial de la adaptación de la persona al trabajo, existe además otro aspecto de la cuestión, que permite brindar más bienestar a la persona aumentando su productividad.

Si un director recibe muchas comunicaciones telefónicas y

su aparato está colocado sobre una mesita a tres o cuatro metros de su escritorio, su gasto de energías será mucho mayor que si el teléfono estuviera a su alcance. De la misma manera un empleado encargado de sellar sobres producirá poco, si coloca la almohadilla de tinta a un metro de distancia, pues su brazo deberá recorrer doscientos metros de distancia por cada cien sobres, distancia que se reduciría a diez metros si la almohadilla estuviera a su lado. Por consiguiente, para aumentar la productividad es necesario suprimir los movimientos inútiles. La disminución de la fatiga es todavía mayor cuando en el trabajo interviene un ritmo.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, no solo se debe capacitar a la persona que va a desempeñar un trabajo, sino -- que también la empresa debe de proporcionarle el lugar, el ambiente, etc., es decir, los medios adecuados para poder desempeñar favorablemente su trabajo, y de esta manera, la adaptación de la persona al trabajo es más fácil.

### 2.3.2. ADAPTACION DEL TRABAJO A LA PERSONA

El ambiente físico de trabajo, las máquinas y las instalaciones en general, deben ser adaptadas a la persona. Se conoce, por ejemplo, que: la producción aumenta si las paredes es-

tán pintadas de verde o amarillo. El gris y los colores oscuros, en cambio, son deprimentes y provocan disminuciones de -- rendimiento. El rojo es más estimulante que el verde, pero no obstante, provoca con el tiempo irritación y fatiga. Otro - - ejemplo es: la adaptación de las posiciones a la fisiología de cada individuo. Se logró aumentar el rendimiento de una relojería, en Suiza, mediante el simple recurso de colocar al obrero cómodamente sentado en una silla, en cuyo respaldo se apoyaba al trabajar, disminuyendo así su gasto de energía.

También la iluminación defectuosa resta bienestar al trabajador, le obliga a una mayor concentración y como colofón, - disminuye su capacidad mental y su rendimiento. La iluminación imperfecta es muy diferente a la mala iluminación. Puede existir buena luz y, no obstante, causar sueño. Un cambio de lugar de los aparatos eléctricos suele dar buenos resultados. Por éso es aconsejable a la hora de transformar un local, consultar con técnicos en la materia.

La ergonomía no trata exclusivamente de los ejemplos que hemos citado, sino que se extiende a todo cuanto pueda tener - una relación con el trabajo del hombre, con el fin de hacer-se lo más agradable. Por ello, estudia los tiempos de descanso - entre tarea y tarea, que muchos empresarios olvidan y que son

precisos para recuperar el organismo su normalidad funcional, porque un esfuerzo mental o físico no puede soportarse durante toda la jornada. Tampoco es soportable un trabajo monótono. - Hará falta encontrarle alguna distracción dentro del mismo trabajo.

La Ergonomía o el Human Engineering, es una ciencia moderna, amiga de los principios de las relaciones humanas, que no debemos olvidar a la hora de conseguir para quienes trabajan, la satisfacción que se merecen.

### 2.3.3. ADAPTACION DE PERSONA A PERSONA

En varios estudios realizados se han encontrado que las personas armonizan bien y trabajan eficientemente cuando se ha creado un ambiente de trabajo formado de confianza mutua y de respeto humano. Cuando, por ejemplo, se elige a una secretaria para un director, no basta que esa persona sea inteligente y culta, ni que posea los conocimientos especiales requeridos, sino que además es necesario que sus caracteres sean afines. - Un director irritable necesita una secretaria tranquila y equilibrada; un director inestable y desordenado necesita una secretaria previsora, extremadamente ordenada y metódica. Colocar una secretaria de carácter independiente al lado de un je-

fe autoritario conduce casi siempre a serios disgustos y dificultades.

## 2.4. QUE ES UN GRUPO SOCIAL

Grupo social es una multitud ordenada, organizada y mantenida como unidad, en virtud de la cohesión interna y en vista de un fin común. Pueden servir de ejemplo las agrupaciones políticas, religiosas, culturales, deportivas, etc. También pueden servir de ejemplo las agrupaciones más simples y primitivas como las que se designan con el nombre de "clan" y "tribu".

Por el solo hecho de la unión de un grupo de individuos, de su asociación, nace una serie de fines comunes que pertenecen, sin duda, también a los individuos, pero no aislados, sino como integrantes del grupo social. Estos fines a que hemos aludido pueden ser de orden material, como la cohesión del grupo, su estabilidad, su prosperidad económica, etc. Pero pueden ser también fines de orden moral, como es el progreso de la ciencia, del arte, del derecho, de una justicia humanitaria y social.

### 2.4.1. COMPOSICION Y ESTRUCTURA

Algunas investigaciones recientes, efectuadas por medio -

de encuestas sociométricas, evidenciaron la existencia, dentro de un grupo social, de vínculos de amistad, de simpatía, o aún de antipatía que pueden ya reforzar la cohesión de un grupo o destruirla. Esos vínculos existen por razones psicológicas -- (simpatía) o sociales (actividad en común).

Por ejemplo, tomamos dos personas: "A" y "B". "A" gusta de trabajar con "B". Otro caso posible: "B" le agrada trabajar con "A".

Así mismo puede ocurrir que a "A" le agrada trabajar con "B" y que a "B" también le agrada trabajar con "A".

Este último grupo es el grupo social más elemental; este sistema de relaciones es favorable para una buena armonía en el trabajo.

La productividad del grupo compuesto por dos individuos - que no simpatizan, es, en general, menor que en el caso de una elección recíproca en que dos personas simpatizan y colaboran entre sí.

Dentro de los grupos importantes existen subgrupos de relaciones triangulares simples, o bien, recíprocas, los que constituyen un grupo social.

Además de las relaciones triangulares, existen núcleos sociales en forma pentagonal, hexagonal, etc. De igual forma, - los grupos mantienen, entre sí, relaciones de simpatía o de en

tipatfa.

Después de analizar a grandes rasgos la estructura de los grupos, podemos decir también que un grupo tiende a ser más -- atractivo para un individuo y a promover su lealtad, cuando:

- a) Satisface sus necesidades y lo ayuda a alcanzar metas que lo atraen fuertemente.
- b) Procura la sensación de que es aceptado y se encuentra seguro y congenia con sus miembros.
- c) Dentro de ese grupo se siente parte de él, que es importante tanto él como lo que él hace.

## 2.5. EL INDIVIDUO

El ser humano tiene necesidades que satisfacer; por ejemplo: comer, conservar y ampliar su cultura, divertirse y para poder satisfacer estas necesidades el hombre trabaja, utilizando las distintas formas naturales de energía.

La energía del individuo es el resultado de todas las -- fuerzas que posee.

La afectiva, que es el cariño, amor, ya sea a sus seres -- queridos o a sus laborales; la mental que es con la que razona, y la muscular, que es la energía que le permite moverse y manipular objetos.

Por lo tanto, esto hace que estudiemos al individuo conforme a sus actividades, comportamientos, para poder comprender sus emociones y sentimientos.

Al encontrarse el grupo formado por individuos, es lógico que el éxito o fracaso depende estrechamente de las actitudes de los individuos que lo componen.

#### 2.5.1. FORMACION DEL INDIVIDUO

Para que los individuos logren éxito en el trabajo - en equipo, es necesario considerar diversos aspectos:

- a). Lingüístico: Debe existir una clara y perfecta comprensión entre los individuos, cuando se trata de trabajo intelectual, por lo cual se debe dar a la terminología utilizada su verdadero significado.
- b). Psicosocial: Los miembros de un grupo deben conocerse suficientemente para no causar choques originados en el propio carácter o en los propios complejos. Cuando cada persona, antes de contestar a otra, trata de colocarse en su lugar, se establecen entre ellas comunicaciones buenas.
- c). Económico Administrativo: Antes de llevar a cabo un trabajo cualquiera en equipo, debe aclararse y fijarse



entre los miembros del grupo o entre éstos y la dirección según sea conveniente lo siguiente:

1. Asignación de las responsabilidades y jerarquías.
2. Condiciones económicas del trabajo (salarios, prestaciones, etc.)

## 2.6. EL INTERES POR LA ACTIVIDAD DEL GRUPO.

El rendimiento de cada individuo está aunado al interés - que dedica a su trabajo y a los objetivos del grupo. En dichos intereses pueden existir motivos diferentes, como:

La necesidad de contacto social y el deseo de servir y -- ser agradable a los demás; el deseo de ser admirado y respetado por el grupo; de ganar dinero; la necesidad de actividad y de realización; el instinto sexual, etc.

### 2.6.1. COMO PARTICIPAR EN UN GRUPO DE TRABAJO

No siempre es fácil vivir con otras personas. Pero es -- aún más fácil trabajar al lado de personas extrañas, en contacto casi diario, particularmente cuando no estamos preparados - para ello. En la mayoría de los casos, los jóvenes reciénegresados de las escuelas, penetran en el ambiente de trabajo, sea en un puesto o en una industria sin conocer la manera de condu

cirse con sus colegas.

## 2.7. COMO DIRIGIR A UN GRUPO DE PERSONAS

Hay muchas personas que piensan que basta tener el puesto de director, jefe o capataz para que esto les confiera un prestigio tal que todo el grupo que dirigen les obedezca automáticamente.

Para que la persona que dirige tenga realmente autoridad, no sólo necesita poseer una serie de cualidades individuales, sino también haber aprendido a dirigir. Muchas personas necesitan decenas de años para advertir que algunas de sus actividades les impiden dirigir con éxito, mientras que otras lo logran inmediatamente y con mayor eficacia. Es por eso importante analizar ciertos puntos al respecto.

### 2.7.1. LA NECESIDAD DE DIRECCION

Todo grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y -- guiado por un individuo para alcanzar los objetivos comunes o para satisfacer los intereses de sus miembros. Desde las épocas más remotas, los hombres han tenido jefes; además, el niño está habituado desde su nacimiento a obedecer a sus padres. La mayoría de las personas están tan habituadas a ser dirigidas -

que se sienten desamparadas cuando deben tomar una decisión.

Los individuos y los grupos, sienten además de la necesidad psicológica de ser dirigidos, que existe una razón puramente administrativa y racional de ello, para la realización de los objetivos comunes de los grupos, así como en la división del trabajo, se necesita a alguien que distribuya las responsabilidades de acuerdo con las características individuales, alguien que coordine los esfuerzos de todos y determine el mejor procedimiento para efectuar el trabajo.

En todo grupo social, el líder es la pieza maestra o el catalizador de las energías individuales. La búsqueda de un líder para un grupo recién formado debe ser un acto profundamente meditado.

#### 2.7.2. QUE ES UN LIDER

Son aquellos hombres que tácita o libremente fueron elegidos por el grupo, que ve en ellos la encarnación de sus inquietudes, de sus aspiraciones e ideales en determinadas circunstancias. No se imponen a la fuerza. Su poder reside en su energía moral. Si asumen la dirección del grupo, no es únicamente por un hecho circunstancial, sino porque los propósitos de aquél son también los suyos. En estos individuos es posi--

ble descubrir como móviles un profundo sentido social, un verdadero amor al prójimo, que puede llegar a la abnegación y al sacrificio.

El verdadero líder es capaz de controlar sus propias emociones, así como las de su grupo, para impedir el desenfreno y evitar que se cometan desmanes.

Se distinguen dos clases principales de líderes: los autoritarios o autócratas, por una parte, y los democráticos por otra.

El líder o jefe autocrático se distingue por dar órdenes al grupo sin consultarlo y exigirle que sean obedecidas plenamente. Es él quien establece las normas, determina los procedimientos y fija las etapas de su realización.

El líder democrático es completamente diferente, no manda en forma despótica. Cuando da una orden, es siempre después de haber consultado con el grupo. Todas las normas que se adoptan han sido previamente discutidas, en forma amistosa, bajo su dirección y es él quien se encarga de que las decisiones -- sean aceptadas colectivamente por el grupo.

### 2.7.3. EL TRIANGULO DE LA DIRECCION

La Dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de

los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

A continuación se pueden distinguir tres tipos principales de Dirección, que son los siguientes:

- a). La dirección autocrática o dictatorial
- b). La dirección "laissez-fair"
- c). La dirección democrática o liderazgo.

Podemos representar estos tres tipos de dirección en un triángulo en cuyos vértices se sitúan estas tres maneras de actuar; cada una de ellas está colocada en una extremidad del triángulo, pues son actitudes completamente opuestas.

En la dirección autocrática, el jefe no trata de saber lo que piensan sus subordinados. Los trata como simples lacayos, dando órdenes que deben ejecutarse sin discusión: "haga ésto", "haga aquéllo", como si fuera un dictador. En general se trata de una persona inestable, brutal, colérica, egofata e incapaz de comprender a los demás, lo que, por otra parte, no le interesa. A menudo, los trata así porque él mismo fué educado de manera dictatorial y reproduce inconscientemente la actitud de sus propios educadores o, por el contrario, porque fué excesivamente mimado y se acostumbró desde su niñez a mandar a todos.

El dirigente autocrático provoca, en general, la rebelión

entre las personas que dirige o, si no, una pasividad completa que se puede expresar de la siguiente manera: "Vale más hacer lo que él quiere, aunque, en mi opinión, conduzca a la empresa a la ruina. Es inútil discutir. La culpa será suya y no mía; pero tampoco haré un ápice más de lo que me ordena".

La dirección "Laissez-faire", el lema de este grupo de dirigentes. En general, el jefe de este tipo es una persona pusilánime, que teme las responsabilidades. Al contrario de lo que ocurre con el anterior, que daba órdenes, este tipo de jefe no da ninguna instrucción y cada uno de sus auxiliares hace lo que quiere y como lo entiende. En la división del trabajo y en la distribución de las responsabilidades, la confusión es completa. Su dirección engendra complicaciones y desorganización entre sus funcionarios.

La dirección democrática trata de concentrar toda la atención en las actitudes y los intereses de los subordinados, los que no son tratados como simples auxiliares, sino como colaboradores.

El jefe considera que el grupo, en su conjunto, tiene más posibilidades que él solo para resolver los problemas. Respeta al hombre y cree en él. Obtiene la cooperación del grupo por su competencia, su paciencia, su tolerancia y la honestidad de

sus propósitos. No da órdenes; da el ejemplo y estimula en -- vez de amonestar.

Esto no significa que no tome decisiones o que no aplique los reglamentos, sino que su manera de actuar es diferente.

Todo su atención se concentra sobre lo que piensa el personal. Sabe obtener el máximo rendimiento con el máximo de -- buena voluntad.

## **CAPITULO 3**

### **"TECNICAS DE LAS RELACIONES HUMANAS"**

- 3.1. La Motivación**
- 3.2. La Comunicación**
- 3.3. La Supervisión**
- 3.4. El Entrenamiento**



### 3.1. LA MOTIVACION

Es definida como el complejo de fuerzas que inician y mantienen a una persona en su trabajo en una organización. En forma general, la motivación inicia y mantiene una actividad a lo largo de una línea preescrita. La motivación es algo que se mueve de la persona a la acción y continúa en el curso de la acción ya iniciada, la parte de una actividad en el trabajo.

Uno de los problemas de la industria moderna es el que se refiere a la "voluntad" del personal de una empresa de hacer "algo más de lo necesario", es decir, de ir un paso adelante de lo que en realidad es el mínimo que debería hacer.

Una de las soluciones de este problema, se les ha dado -- por llamarlas técnicas de la motivación, y están basadas simplemente en el crear nuevas necesidades o ampliar las ya existentes para que el empleado en forma automática vaya en busca del satisfactor a las mismas, procurando en esta forma realizar un mayor esfuerzo y dar los pasos necesarios para aprender.

Estas necesidades físicas, sociales y egoístas son las -- que trata el hombre de satisfacer a lo largo de toda su vida, lo mismo en el trabajo que fuera de éste. El problema de la gerencia que adopta la filosofía de cooperación voluntaria, es buscar maneras de encauzar la conducta de los subordinados ha-

cía los fines de la organización que pueden satisfacer este tipo de necesidades suyas.

Si la gente no está convencida de un modo profundo y total de que va a satisfacer sus necesidades con el trabajo en un grado más o menos razonable, no estará dispuesta a trabajar para la empresa voluntariamente. Lo hará por miedo, pero no voluntariamente. La idea de cierta seguridad emocional o confianza en que el trabajo depare al hombre oportunidades para satisfacer sus necesidades es esencial para que haya cooperación.

Los que trabajan para una empresa emplean la tercera parte de su vida para efectuar ese trabajo. Hay que pensar hasta qué grado satisfacen realmente sus necesidades en la situación laboral, es decir, en el trabajo, recibiendo sus sueldos, pero no pueden gozar de ellas en el trabajo; tienen que ir a otra parte para obtener la satisfacción de sus necesidades. Tienen vacaciones, pero no pueden gozar de ellas en el trabajo. Se les conceden pensiones, pero no pueden disfrutar de esa satisfacción mientras trabajan; tienen que retirarse y abandonar el empleo. En realidad cuando se pasa lista a las cosas que reciben los empleados como medios para satisfacer sus necesidades con el trabajo, resulta que prácticamente todas ellas solo pue

den proporcionarle satisfacción cuando dejan de trabajar y van a otra parte.

Mientras el trabajo no sea satisfactorio, mientras no haya oportunidades en la misma situación laboral para entretenerse en el trabajo, jamás se logrará que la gente dirija voluntariamente sus esfuerzos hacia la consecución de los fines organizacionales.

### 3.2. LA COMUNICACION

Probablemente uno de los aspectos más olvidados dentro de la empresa haya sido hasta hace poco la comunicación.

La comunicación es la manifestación de la existencia de los seres humanos; de ahí que el hombre esté siempre comunicando o recibiendo comunicaciones del medio ambiente y esto hace de ella uno de los instrumentos más importantes en las relaciones humanas.

Saber comunicar significa el poder expresar ideas, en esperanzas, en necesidades y en posibilidades.

Cuando un buen sistema y un conocimiento profundo y adecuado de las comunicaciones se logran establecer en una empresa, automáticamente el clima de las relaciones humanas mejora.

Se ha hablado y escrito mucho sobre la importancia de un

sistema de comunicación efectivo en las organizaciones, tanto que casi parece redundancia tocar ese punto. Desafortunadamente, la comunicación sigue siendo un fenómeno en extremo importante, con frecuencia mal entendido y conforme crecen las organizaciones, se convierte en un problema más crítico.

La comunicación en el sentido en que usaremos el término, puede considerarse un sistema mediante el cual las personas obtienen la información que afecta la manera en la cual desempeña su trabajo.

La persona que emite o envía el mensaje o contenido de la comunicación, es el transmisor y quien lo recibe es el receptor. Para que exista realmente la comunicación, es preciso -- que ésta sea en ambos sentidos entre las personas que se comunican. Esto significa que cuando una persona envía el mensaje, la otra, al recibirlo, debe de emitir a su vez otro mensaje como contestación. Se trata de un diálogo y cuando ésta no existe no se puede hablar de comunicación en sentido correcto.

La comunicación formal puede ser de las siguientes formas:

- Vertical, ya sea ascendente o descendente
- Horizontal

La comunicación vertical se lleva a cabo desde los niveles superiores hacia abajo (descendente). Este tipo de comunica--

ción se efectúa a través de:

- Ordenes
- Instrucciones
- Circulares informativas
- Oficios y cartas

La comunicación vertical ascendente se efectúa cuando los subordinados se dirigen al superior a través de:

- Reportes e informes
- Quejas
- Sugerencias

Como se puede apreciar, la comunicación vertical en cualquier sentido está relacionada con el manejo de la autoridad - (órdenes, reportes, etc.)

La comunicación horizontal tiene esencialmente una función coordinadora entre personas y áreas de trabajo del mismo nivel en la jerarquía de la organización.

En cierto sentido, una organización no puede ser más eficiente que el sistema con el cual informa a sus miembros lo -- que se espera de ellos, en forma que sus esfuerzos se combinen entre sí y creen una fuerza dirigida hacia la obtención de los propósitos de la organización.

Cualquier falla en las comunicaciones es, en el mejor de

los casos, un desperdicio de tiempo, y en el peor, un factor --  
desmoralizante.

### 3.3. LA SUPERVISION

Se ha incluido el problema de la supervisión como una de las técnicas de las relaciones humanas, aunque en realidad forma parte de un conjunto más amplio que es lo que se conoce como gerencia, dirección.

Se incluye a la supervisión dentro de las técnicas de las relaciones humanas, ya que generalmente se supervisa a seres humanos, lo que crea un contacto entre los mismos.

La utilización adecuada de la autoridad, la fijación de las áreas de responsabilidad, los métodos de control, forman parte de esta técnica.

El supervisor es generalmente reconocido como una pieza fundamental para el desarrollo de las relaciones humanas. Su personalidad y conducta influyen esencialmente en las actitudes y comportamiento de los individuos a quienes supervisa.

El supervisor es aquel individuo responsable del trabajo de otros; el supervisor se encuentra generalmente, al frente de un grupo de personas que están subordinadas a él. La responsabilidad fundamental del supervisor está en coordinar los

esfuerzos de su equipo de trabajo para lograr los fines establecidos.

El supervisor generalmente tiene varias funciones y responsabilidades, tales como controlar la materia prima, asegurarse de que el equipo de trabajo esté siempre en adecuadas condiciones, vigilar que la calidad de los productos sea la establecida, etc. Sin embargo, todas estas funciones en su mayor parte las realiza ya sea a través de sus subordinados o en colaboración con ellos.

Por esto es que las Relaciones Humanas son tan importantes para el supervisor, y las practica con sus subordinados, superiores, con otros jefes de diversas áreas de trabajo dentro de la empresa, con personal de otras unidades de trabajo (obreros y/o empleados), con personas de otras empresas o instituciones (proveedores, compradores, etc.

Al presentársele al supervisor algunos problemas con el personal, éste suele resolverlos mediante la aplicación de principios y técnicas que le permitan enfocar, comprender y solucionar mejor los problemas humanos en el trabajo.

#### 3.4. EL ENTRENAMIENTO

Esta área probablemente la más nueva dentro del medio am-

biente laboral mexicano; implica el comprender que existe una necesidad de desarrollo, de mejoramiento y de progreso intrínseco en todos los seres humanos. No nos conformamos con ser lo mismo que los demás, queremos ser diferentes, queremos ser mejores de lo que hemos sido y el entrenamiento planeado y bien dirigido es la primera solución a estas necesidades.

Con el título de entrenamiento se comprende toda clase de enseñanza que se da con fines de preparación a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes en capacidades para un puesto u oficio.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento, porque del hecho de confundirlas resultan serios problemas, tales como el de que muchos estiman que no les corresponde a ellos entrenar a sus trabajadores.

Hay, ante todo, un entrenamiento de carácter más bien teórico, mientras que existe otro entrenamiento eminentemente práctico.

- a) El primero suele darse para todas las capacidades que se requieren en un oficio o profesión, siendo por lo mismo más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.
- b) El primero exige que, además de él, se adquiera una --



destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

- c) El primero solamente se necesita tratándose de puestos calificados técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aún para los no calificados o semicalificados.

Estas distinciones hacen pensar en que, dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

- 1º La capacitación que es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- 2º El adiestramiento, es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
- 3º El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda su formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sen

sibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Las tres funciones que comprende el entrenamiento se requieren para todos los puestos; pero es evidente que, si bien en todos los niveles inferiores no calificados predomina el adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos tiene mayor importancia la "capacitación" y la "formación".

## CAPITULO 4

### "ALGUNOS PROBLEMAS DE LAS RELACIONES HUMANAS

- 4.1. La Distancia Social
- 4.2. Cómo Mendar
- 4.3. Las Frustraciones
  - 4.3.1. Características de la frustración
  - 4.3.2. Efectos de la frustración
- 4.4. Ausentismo e Impuntualidad

#### 4.1. LA DISTANCIA SOCIAL

A pesar de estar muy cerca una de la otra, dos personas - que a veces trabajan en la misma oficina o en el mismo piso -- pueden tener escasos contactos. Esto es lo que sucede entre - el Director General de una firma industrial y un peón; viven a menudo muy cerca uno del otro, pero entre ambos está el capataz, el jefe de producción, y muchos otros jefes que los superan. Decimos que existe entre ambos una "distancia social" -- muy grande.

Cuanto mayor sea la "distancia social", más frecuentes podrán ser los problemas de comunicación y de relaciones humanas entre jefes y subordinados, pues los unos reciben noticias de los otros por intermedio de terceros que las interpretan mal, las deforman u ocultan la verdad. El mayor problema actual de las grandes empresas obligadas a mantener una jerarquía cada vez más compleja, es el aumento de la "distancia social", la cual hace que los jefes vean en sus subordinados un aglomerado al que tratan por medio de órdenes, reprimendas y despidos, olvidando por completo los problemas que presenta todo ser humano. Por la misma causa, los empleados ven en la dirección, hombres de poderío ilimitados que no tienen corazón ni comprensión humana. La falta de vínculos entre la dirección y la parte eja

cutiva crea verdaderas barreras perjudiciales para la vida de un grupo. A causa de sus aspectos culturales, raciales, nacionales o de otra naturaleza, una "gran distancia social" separa a muchos individuos que se encuentran diariamente en el trabajo o en los negocios.

#### 4.2. COMO MANDAR

Las encuestas de opinión han demostrado que los subalternos trabajan tanto mejor cuanto más adecuadas son las órdenes y mejor es el trato que les dan. Es decir, su rendimiento está en condicionamiento por el carácter y la conducta de un superior jerárquico.

Para mandar se necesita mucho tacto y conocimiento de la gente.

Los psicólogos del trabajo, al rechazar un paternalismo - pasado de moda e ineficaz, se proponen descubrir nuevas reglas de convivencia en el trabajo, fundadas en la armonía de las relaciones humanas. De acuerdo con ciertas investigaciones hechas durante los últimos diez años los factores que crean una atmósfera desfavorable en el trabajo son los conflictos dentro del equipo, la imprecisión de las tareas atribuidas a cada - - cual, la crítica y la acusación injusta, la ausencia de ayuda

y la hostilidad. En cambio, el trabajador se siente estimulado por la colaboración de todos, la precisión de las órdenes, la ayuda eficaz, la recompensa monetaria e intelectual y el espíritu de equipo.

#### 4.3. LAS FRUSTRACIONES

Se entiende generalmente por frustración la conducta que adopta un individuo en aquellas circunstancias en que tropieza con un obstáculo que le produce un estado de tensión que le impide alcanzar el fin que persigue.

Ese comportamiento viene a representar la solución dada al problema al cual se hallaba enfrentado. Es una reacción completamente diferente de la solución que se da por lo común en los casos en que las motivaciones son satisfechas en forma normal.

Una frustración no es solo la mera privación de un deseo o de una necesidad. Con frecuencia produce efectos desastrosos, tanto para el individuo mismo como para su contorno social, sobre todo cuando el motivo frustrado es de mucha importancia para aquél, porque en este caso hay una fuerte descarga emocional.

Esto significa que la frustración puede ser de diferente

grado de intensidad; lo que para uno representa una dificultad insuperable, para otro no lo es. Esto depende de muchos factores, principalmente del carácter y del temperamento de la persona frustrada.

Hay personas en la enseñanza, en la industria, en el comercio y en otras muchas organizaciones y círculos, que son -- una fuente de frustración. En la industria, un jefe o un capataz petulante puede ser causa de frustración de todos sus subordinados, con efectos imprevisibles.

Cuando se analizan los casos de frustración, es preciso -- tener en cuenta también la situación, es decir, el campo circunstancial donde se realizó la acción. Así, por ejemplo, los obreros, cuando ven que sus jefes se apartan y están hablando, en seguida sospechan que es de ellos de quienes tratan.

Se han señalado otras fuentes de frustración, especialmente en el ambiente industrial, como las expuestas por Wilfred -- Raphael. Este se refiere, entre otras causas, a las injustas formas de promoción, en que para los ascensos no se toman muy en cuenta las condiciones de mando de los candidatos y se prefiere a aquéllos con mayores conocimientos técnicos a que posean más experiencia en el oficio.

#### 4.3.1. CARACTERISTICAS DE LA FRUSTRACION

El estudio analítico de la conducta ha permitido descubrir cuatro características fundamentales, que pueden ser observadas en todos los ambientes de trabajo o en cualquier grupo de convivencia humana. Estas características esenciales consisten en: la agresión, la regresión, la fijación y la resignación.

##### a). La Agresión:

Se considera la agresión como un impulso para destruir y causar daño en forma cruel. Muchos autores, entre ellos Freud, sostienen que el hombre, como los animales, es cruel por naturaleza y que solo por la acción represiva de la sociedad, de la civilización, ha podido dominar y sublimar sus impulsos primitivos.

Es indudable que la agresividad es innata, pero también es evidente que solo se manifiesta ante una amenaza, ante un peligro o en presencia de una situación penosa.

La agresión, desde el punto de vista psicológico, viene a ser así, una actitud defensiva que está relacionada con la tendencia a la dominación.

Precisamente uno de los signos más evidentes de la frustración tal como lo señaló Freud, es la cólera o el enojo que



puede descargarse sobre diferentes objetos considerados fuentes de frustración: los instrumentos de trabajo, los muebles y otros enseres. Pero lo más peligroso es cuando se descarga sobre las personas.

#### b) La Regresión:

El segundo carácter de la conducta frustrada es la regresión. Ante las dificultades que se le presentan, la persona frustrada abandona el trabajo que había comenzado o cambia continuamente de profesión. En todas partes encuentra dificultades insalvables y como carece de energía suficiente para superarlas, no halla otra salvación que retroceder.

Otro signo de regresión como resultado de sus experimentos sobre grupos por Kurt Lewin, es la acrecentada condición sugestionable de las personas frustradas. Les falta el sentido crítico, se dejan llevar por los rumores y siguen ciegamente a sus líderes o caudillos.

Pero es, igualmente, signo de regresión la actitud de - - aquéllos directores o jefes que por amor propio, o por no perder prestigio, no quieren escuchar los consejos ni pedir ayuda a sus subordinados, ni acceder tampoco a las reclamaciones que se les formulan, aunque sean justas y razonables.

#### c) La Fijación:

Es la tercera característica de la conducta frustrada. Esta señal consiste en la tendencia de algunas gentes a realizar siempre una acción en idéntica forma, como un hábito estereotipado, aunque no tenga valor efectivo alguno. Son personas que no se adaptan a formas nuevas de trabajo. Esto se puede observar en las respuestas siempre iguales de las empleadas encargadas de atender el teléfono, así como en los empleados de ciertas oficinas que continuamente piden nuevas planillas, aunque ya tengan los datos exigidos al alcance de su mano.

En el ambiente laboral se puede observar esta conducta en operarios incapaces de aceptar cambios. Hay muchos operarios y empleados que se niegan tenazmente a aceptar nuevas formas de trabajo, aunque se les demuestra que son mejores que las anteriores.

#### d) La Resignación:

Es una característica comparable con la apatía, fruto de una frustración prolongada. Esta conducta puede ser temporal o permanente. El sujeto parece impacible. Se dijera que nada le interesa, pues sus rasgos fisonómicos dan la impresión de estar petrificados, como si fuese incapaz de sentirse conmovi-

do por algo.

Este comportamiento puede observarse en los ancianos, en personas que han quedado cesantes, que ambulan inutilmente buscando una ocupación y que, al fin, se resignan a llevar una vida vegetativa.

Esta resignación puede observarse también entre los jubilados que reciben una magra pensión, que muchas veces tarda en llegar y que enferman de aburrimiento porque no encuentran una ocupación para llenar sus horas vacías.

#### 4.3.2. EFECTOS DE LA FRUSTRACION

Aparte de la falta de satisfacción de las necesidades básicas, otra fuente de frustración es el desajuste en la ocupación. En la profesión, cualquiera que sea la categoría del -- trabajo, es preciso que haya armonía y compatibilidad entre el individuo y la naturaleza de la labor que ha de realizarse, en tre la persona y la índole del problema que debe resolver y -- con toda la situación ambiental.

Esta armonía y concordancia solo es posible cuando el individuo es eficiente, cuando posee las aptitudes y la vocación necesarias para el trabajo que debe realizar, cuando siente la satisfacción en ese trabajo y cuando dicha satisfacción reper-

cute también sobre el grupo al cual pertenece.

Si falla cualquiera de estas condiciones, se produce el desajuste del individuo con su trabajo, y el efecto de ello es la frustración. Las causas pueden ser variadas; la falta de aptitud, el escaso entrenamiento o una mala distribución de las tareas, etc. Lo más grave es que ello ocasiona una perturbación en el estado emocional, necesita una descarga a veces violenta.

El trastorno emocional perturba también completamente el carácter del individuo. No es raro, que atribuya los otros la causa de su fracaso, ya sea a sus compañeros de labor, a los capataces o a sus jefes. El no tiene la culpa de su frustración, sino que son los otros quienes obstruyen el camino para su progreso, y es sobre todo el capataz la víctima compensatoria de su malestar. Ahora es un ser disminuido e inseguro.

Esta mala adecuación al trabajo, con el consiguiente trastorno emocional, repercute también sobre la salud del trabajador. Persona insegura, no puede ni quiere admitir su fracaso y continúa sus intentos infructuosamente, con lo cual aumenta más su malestar. Surgen entonces la envidia, los celos, el rencor, el odio, etc. El sujeto ya no encuentra una salida para resolver su problema y la neurosis vendrá a ser su refugio

salvador.

#### 4.4. AUSENTISMO E IMPUNTUALIDAD

El ausentismo y la impuntualidad son problemas que la gerencia no puede ignorar aún cuando tenga asuntos más importantes que atender, que casi siempre los tiene. La productividad de muchos trabajos está directamente relacionada con la cantidad de tiempo que el empleado ocupa en ellos.

Para comprender cómo es esto debemos primero trazar una distinción entre las ausencias (o retardos) ocasionales y las habituales. Obviamente es imposible que cada empleado se reporte a su trabajo a tiempo todos los días. Dadas las vicisitudes de los transportes, el clima y el catarro común, no es razonable esperarlo. Pero una cosa es reconocer que cualquiera pueda llegar tarde a ausentarse de vez en cuando y otra muy distinta que lo haga regularmente. Nadie sabe mejor quién tiene el hábito de faltar o llegar tarde, que los empleados del mismo departamento que se esfuerzan por llegar a tiempo al trabajo. En otras palabras, cualquier implicación de que el culpable está recibiendo el mismo tratamiento que el inocente, --causará resentimiento en este último.

El ausentismo habitual es más complejo. Algunas veces se

debe a un legítimo problema médico, en cuyo caso deberá efectuarse arreglos especiales para ayudar al empleado a recuperarse o para adaptar su trabajo a sus limitaciones. Algunas veces, sin embargo, puede deberse a que el empleado no desea ir al trabajo. Este tipo de abuso es fácil de sospechar, pero difícil de probar.

Una insistencia firme de la gerencia sobre un record adecuado de asistencia puede eliminar la mayor parte de estas ausencias; cuando este método fracasa, pueden ser necesarias medidas más severas.

## CAPITULO 5

### "INVESTIGACION DE CAMPO"

- 5.1. Hipótesis General
- 5.2. Hipótesis Específica
- 5.3. Glosario de Términos
- 5.4. Justificación del Estudio
- 5.5. Objetivo General
- 5.6. Objetivos Específicos
- 5.7. Planteamiento del Problema
- 5.8. Descripción de la Muestra
- 5.9. Selección de la Muestra
- 5.10. Diseño del Cuestionario
- 5.11. Resultado de la Aplicación del Cuestionario
  - 5.11.1. Análisis de factores
  - 5.11.2. Metodología de la investigación
  - 5.11.3. Gráfica

### 5.1. HIPOTESIS GENERAL:

Los problemas que se suscitan a menudo entre el personal, el incumplimiento de sus labores, la falta de deseos de mejorar su calidad humana, el considerar a sus compañeros de trabajo como rivales que en un momento determinado pudiesen perjudicarlos, todos éstos suelen ser obstáculos para un buen desarrollo de las relaciones humanas.

### 5.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS:

. Realizar una serie de actividades o eventos sociales, para que de esta forma surja una buena comunicación, un trato agradable entre sus compañeros que sientan que forman parte de la empresa, que todo lo bueno o malo que realicen repercutirá en los demás como en él mismo.

. Que el personal comprenda que el desarrollo de unas buenas Relaciones Humanas contribuirá a que el trabajo no se convierta en rutina, lo cual puede llegar a estropearlo todo, y la buena voluntad que por parte del trabajador existe para realizarlo y como consecuencia repercutir en la formación de un desagradable y pesado ambiente en el trabajo.

. Que el personal esté conciente que con un buen trato y compañerismo entre ellos mismos se obtendrían resultados buenos.



nos y cambiará totalmente la empresa en cuanto a su ambiente.

### 5.3. GLOSARIO DE TERMINOS

#### VARIABLE INDEPENDIENTE

VI.- Realizar cursos de capacitación sobre Relaciones Humanas; organizar reuniones, pláticas, congresos, etc.

#### VARIABLE DEPENDIENTE

VD.- Obtener unas buenas Relaciones Humanas entre el personal de una empresa.

#### HIPOTESIS ALTERNA

H<sub>1</sub>.- Habrá diferencia significativa entre las Relaciones Humanas en una empresa.

#### HIPOTESIS NULA

H<sub>0</sub>.- No habrá diferencia significativa entre las Relaciones Humanas en una empresa.

### 5.4. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

1. Tomando en cuenta el desarrollo de una adecuada comunica-

ción como base para un buen funcionamiento de las Relaciones Humanas en cualquier empresa.

2. La falta de responsabilidad por parte del empleado hacia el desarrollo de su trabajo, ocasiona fricciones con el Jefe y sus compañeros de trabajo.
3. El impartir cursos sobre Relaciones Humanas, contribuye a una mejor comprensión y aplicación de éstas, lo cual mejorará el ambiente de trabajo en cualquier empresa.
4. Los incentivos que el empleado encuentre en el trabajo, contribuirá a un mejor desarrollo de sus funciones y como consecuencia se reflejará en su estado de ánimo y en el trato hacia el personal de la empresa.

#### 5.5. OBJETIVO GENERAL

Conocer las fallas que existen en el personal de una empresa, las cuales impiden que la comunicación se desarrolle de una manera adecuada para unas mejores Relaciones Humanas, para que de esta forma se puedan presentar algunas sugerencias que contribuyan al mejoramiento de la comunicación y como consecuencia un favorable ambiente de trabajo.

## 5.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Que el trabajador conozca y comprenda lo que son las Relaciones Humanas para una mejor utilización y desempeño de éstas.
2. Conocer los problemas que se presentan en las Relaciones Humanas entre el personal.
3. Fomentar al empleado interés por su trabajo.
4. Conocer al personal y qué actividades realizará en la empresa.
5. Especificar hasta qué grado las empresas les brinda al personal, comprensión y apoyo para un mejor desempeño de su trabajo.

## 5.7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. El Problema de Relaciones Humanas en las Empresas.

El hombre como ser sociable siempre ha tenido la necesidad de comunicarse, de convivir con otras personas; nunca ha podido vivir aislado.

Hoy en día, el ser humano practica y establece Relaciones Humanas en la escuela, en el trabajo, con su familia, en la calle, etc.; manifiesta su manera de sentir, de pensar, es decir, manifiesta sus inquietudes, se conocen otros aspectos de la vi

da con el trato diario con otras personas; todo ésto es importante para que el ser humano sea una persona que no sienta temor al expresar lo que siente o piensa, el saber comportarse y desenvolverse frente a los demás, aunque es en nuestro propio hogar en donde aprendemos de pequeños ciertas normas de conducta, para realizarlas adecuadamente es necesario el practicar - las Relaciones Humanas.

En la actualidad, debido al ritmo de vida acelerado que se lleva, muchas veces nos entregamos por completo al trabajo y a las obligaciones familiares; pero es muy importante tomar en cuenta que como seres humanos, llega un momento en que nuestro sistema nervioso se encuentra afectado por este tipo de actividades y nos olvidamos de tratar de hacer lo posible por -- llevar una vida social; también dentro de nuestra propia familia se puede llegar a tener ciertas diversiones o un ambiente agradable en el cual se pueden olvidar momentáneamente ciertos problemas y obligaciones, puesto que la existencia humana no -- solo es trabajar y vencer toda una serie de obstáculos que se presentan como a cualquier persona, el descanso y las diversiones son muy importantes para que el trabajo no llegue a convertirse en una rutina sofocante y agotadora; el encerrarse en -- ese círculo vicioso puede llegar a repercutir en nuestra vida.

Llega un momento en que se hace necesario el convivir con otras personas, lo que nos ayuda a visualizar las cosas de un modo diferente.

No se trata de que olvidemos el trabajo y nos dediquemos por completo a otras actividades o diversiones, pero sí que tratemos de compaginarlas.

En la actualidad, uno de los problemas que se presentan en la empresa, es el desarrollo de unas buenas Relaciones Humanas, que el empleado trabaje por la simple necesidad económica sin que se encuentre a gusto con lo que realmente hace, es uno de tantos eslabones que existen en toda una cadena de problemas que se derivan de las Relaciones Humanas. El empleado debe sentirse a gusto y encontrar satisfacción con lo que hace, tratar de establecer una comunicación buena con sus compañeros de trabajo y sus jefes. Para que de esta manera, todos se encuentren a gusto y sientan que son parte de una gran familia.

¿Cómo pueden llegar a lograrse unas buenas Relaciones Humanas?

Es necesario que todos pongamos nuestra mejor voluntad para llegar a realizarlo; no es tan fácil, pero tampoco imposible; no solo unas cuantas personas deben poner lo mejor de ellas mismas, todos deben manifestar esas ganas de realizarlo

con agrado y buena fe, el tratar de establecer una comunicación amena y no perjudicar a nuestros compañeros con intrigas o falsedades, tratando de conseguir poner en ridículo a algún compañero con el jefe, porque nos desagrada, por no reconocer que realiza mejor el trabajo que uno y pueda ascender de puesto más rápido que uno, o simplemente por molestar; toda esa -- clase de envidias hay que tratar de eliminarlas, al transcu- -- rrir el tiempo los perjudicados somos todos, el ambiente de -- trabajo se torna más pesado e inaguantable. Hay que tomar en consideración, que la mayor parte del tiempo nos encontramos -- trabajando, y es mínima la parte que nos encontramos en el ho- gar, es por ésto que por el bien de todos debemos de estable-- cer unas buenas Relaciones Humanas y notaremos como consecuen- cia un cambio sorprendente tanto en nuestro trabajo como en -- nuestra vida familiar.

#### 5.8. DESCRIPCION DE LA MUESTRA

Para llevar a cabo la investigación de este estudio, se -- consideró como Universo a los BANCOS:

BANAMEX, CAPITALIZADOR DE VERACRUZ, CONTINENTAL, DE CREDI- TO RURAL DEL GOLFO, DE TUXPAM, GANADERO, INTERNACIONAL, BANCO- MER, MEXICANO SOMEX, BANPAIS y SERFIN, de la Ciudad de Poza Ri

ca, Veracruz.

El Banco es una institución intermediaria entre personas que le confían su dinero y personas que lo solicitan a base de créditos.

La característica básica de toda Institución de Crédito, es el papel de intermediario que desempeña; capta por una parte recursos del público y los pone a disposición de otras personas que los requieren para beneficio de sus actividades productivas, de distribución o de consumo.

A continuación mencionaré una breve historia del BANCO INTERNACIONAL.

El 20 de Agosto de 1941, el BANCO INTERNACIONAL inició -- sus actividades con un capital de seis millones de pesos, en las oficinas que actualmente ocupa la sucursal Guardiola en la esquina 5 de Mayo y Callejón de la Condesa.

Don Luis Montas de Oca fundó el BANCO INTERNACIONAL con -- Don Alfonso Carrillo, Don Cayetano Blanco Vigil y el Lic. Gustavo R. Velazco.

En sus inicios operaba como banco de depósito y ahorro. A lo largo de su existencia, el BANCO INTERNACIONAL ha ido consolidándose en una Institución Financiera de gran prestigio a -- través de diversas etapas de su desarrollo, como han sido la --

formación de grupos de Bancos para extender sus servicios al interior de la República, como la Cadena Internacional y el -- Grupo Financiero Internacional; así como su conversión en Banca Múltiple para culminar con la integración de sus Bancos filiales el día 1 de enero de 1981.

Actualmente nuestro Banco se orienta hacia los principales mercados mundiales de dinero y capital, con el establecimiento de agencias en Nueva York, E.U.

#### 5.9. SELECCION DE LA MUESTRA

Para realizar la aplicación del cuestionario, procedí a la asignación al azar del personal que participaría en el estudio.

La Muestra en la que se llevó a cabo esta investigación, está compuesta por veinte empleados. Esta cantidad constituye el 66.6% del total de empleados del Banco Internacional, -- por lo tanto, puede considerarse representativa.

Con el fin de obtener el mejor resultado posible en la aplicación del cuestionario, se procuró una breve plática en la que se expusieron los objetivos de la investigación.



## 5.10. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario que se utilizó en esta investigación, se elaboró en base al marco teórico de este trabajo, mediante la colaboración del personal del Banco Internacional al sporter - algunas preguntas que ellos consideraron necesarias anexar al cuestionario, para que pudiera proporcionar la información requerida para el presente estudio.

A continuación presentará la forma de dicho cuestionario:

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

"Cuestionario para la Investigación de las Relaciones  
Humanas entre los Empleados del BANCO INTERNACIONAL -  
de la Ciudad de Poza Rica, Veracruz"

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

EDD. CIVIL: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE TRABAJAR EN EL BANCO \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A continuación Usted(es) encontrará 14 preguntas sobre Relaciones Humanas, de las cuales solo tendrá que elegir las más importantes para Usted(es), y marcarlas con una "X".

1.- ¿Las Relaciones Humanas son buenas en el trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿Existen manuales de bienvenida?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_

3.- ¿Se siente a gusto con el ambiente que existe en su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.- ¿Se siente a gusto con el ambiente físico de su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.- ¿Se imparten cursos sobre Relaciones Humanas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_

6.- ¿Existe una adecuada comunicación entre su superior y Usted(es)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_

7.- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realice?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_

8.- ¿Proporciona la empresa incentivos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Como cuáles \_\_\_\_\_

- 9.- ¿Considera que los días que le proporcionan de vacaciones son suficientes?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué \_\_\_\_\_
- 10.- ¿El trabajo que realiza debería compartirse con otra persona?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 11.- ¿Se le consulta para tomar decisiones?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 12.- ¿Existe oportunidad para ascender de puesto?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 13.- Existen grupos formados por compañeros de trabajo que organicen fiestas o convivios en la empresa?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 14.- ¿Existen grupos cerrados en su trabajo?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Como cuáles \_\_\_\_\_

#### 5.11. RESULTADO DE LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Las preguntas que integraron el cuestionario fueron elaboradas de tal manera que sus respuestas proporcionarán la información que permitiera el logro de los objetivos planteados en este estudio.

A continuación presentaré los resultados obtenidos de los

cuestionarios aplicados a los empleados del BANCO INTERNACIONAL.

DATOS GENERALES:

Aunque las edades del grupo fluctúan entre los 20 y 44 -- años de edad, se observa que predomina entre los 35 y 44 años. La distribución se encuentra en la Tabla 1.

TABLA 1  
DISTRIBUCION POR EDAD

Edad	No. de Personas	Porcentaje
20-24 años	4	20%
25-29 años	5	25%
30-34 años	0	0%
35-39 años	8	40%
40-44 años	3	15%
45-49 años	0	0%
T o t a l:	20	100%

En este grupo de empleados, se encuentran personas tanto del sexo femenino, como del masculino, aunque las mujeres pre-

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

dominan. La distribución se encuentra en la Tabla 2

Tabla 2

DISTRIBUCION POR SEXO		
Sexo	No. de Personas	Porcentaje
Femenino	12	60%
Masculino	8	40%
T o t a l:	20	100%

Como se puede observar en la Tabla 3, en el grupo de empleados se encuentran tanto solteros como casados, aunque predominan los solteros.

Tabla 3

DISTRIBUCION POR ESTADO CIVIL		
Estado Civil	No. de Personas	Porcentaje
Soltero	12	60%
Casado	8	40%
T o t a l:	20	100%

El tiempo de trabajar en el banco se presenta desde los - cuatro meses, hasta los setenta y cuatro meses, aunque se manifiesta una mayor agrupación de frecuencias entre los treinta y cinco, y cuarenta y nueve meses. Dicha distribución se describe en la Tabla 4.

#### 5.11.1. ANALISIS DE FACTORES

##### 1.- ¿Las Relaciones Humanas son buenas en el trabajo?

Este punto es la base para mi investigación, puesto que - las Relaciones Humanas son importantes para una adecuada comunicación entre el personal de cualquier empresa y como consecuencia la formación de un ambiente agradable en el trabajo y en la sociedad.

##### 2.- ¿Existen manuales de bienvenida?

Es importante el que en una empresa existan manuales de - bienvenida, ya que el empleado al ingresar a la empresa debe - conocer aunque sea brevemente cuáles son los objetivos y metas que se pretenden, que sienta que se le toma en cuenta y de esta forma sentirá más confianza y podrá realizarse mejor en sus funciones.

Tabla 4

DISTRIBUCION POR TIEMPO DE TRABAJAR EN EL BANCO

<u>Antigüedad</u>	<u>No. de Personas</u>	<u>Porcentaje</u>
0- 4 meses	0	0%
5- 9 meses	8	40%
10-14 meses	0	0%
15-19 meses	0	0%
20-24 meses	0	0%
25-29 meses	0	0%
30-34 meses	0	0%
35-39 meses	4	20%
40-44 meses	0	0%
45-49 meses	4	20%
50-54 meses	0	0%
55-59 meses	0	0%
60-64 meses	0	0%
65-69 meses	0	0%
70-74 meses	4	20%
<b>T o t a l</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

3.- ¿Se siente a gusto con el ambiente que existe en su trabajo?

Es importante porque, dependiendo del ambiente en el cual el empleado se desenvuelva, será el entusiasmo o desagrado con el cual desarrollará su trabajo y como consecuencia presentárese le mejores oportunidades para obtener un puesto superior.

4.- ¿Se siente a gusto con el ambiente físico de su trabajo?

El ambiente físico en cualquier empresa es importante, ya que, dependiendo de la ubicación del material de trabajo; será el rendimiento que cada empleado tendrá en el cumplimiento de su trabajo y también considerar la presentación del lugar en el cual se realiza el trabajo, tanto para nuestros compañeros y jefes, como para el público en general.

5.- ¿Se imparten cursos sobre Relaciones Humanas?

Los cursos sobre Relaciones Humanas son necesarios en cualquier empresa, ya que por medio de éstos, el empleado tendrá un mayor conocimiento de los beneficios que se pueden obtener mediante unas agradables Relaciones Humanas en el trabajo. Es decir, tratar de mejorar las Relaciones de trabajo con los compañeros si es que existen o tratar de iniciarlas ya que nun



ca es demasiado tarde.

6.- ¿Existe una adecuada comunicación entre su superior y Usted(es)?

Se debe tomar en cuenta que las Relaciones que se lleven con un jefe deben ser agradables, para lo cual se requiere -- una adecuada comunicación de ambas partes. El empleado y jefe deben tratar de que exista confianza y respeto mutuo, mediante el adecuado cumplimiento del trabajo de ambos.

7.- ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?

Es muy importante que el empleado se sienta satisfecho -- con lo que hace, ya que de esta manera desempeñará su trabajo adecuadamente y con agrado. De lo contrario se sentirá aburrido, cansado y se convertirá en un problema para la empresa.

8.- ¿Proporciona la empresa incentivos?

El otorgar incentivos a los empleados resulta muy bueno, ya que de esta manera, el empleado siente que su trabajo se le reconoce positivamente y tratará de mejorarlo día a día.

9.- ¿Considera que los días que le proporcionan de vacaciones son suficientes?

El que el empleado esté de acuerdo y satisfecho con los días que se le otorgan de vacaciones, es satisfactorio tanto para él como para la empresa, ya que de esta manera se evitara el ausentismo, el aburrimiento, etc., y se realizará su trabajo con más agrado.

10.- ¿El trabajo que realiza debería compartirse con otra persona?

En algunas ocasiones, la empresa o el jefe no están de acuerdo con el desempeño de las funciones del empleado, pero no es que el empleado no funcione en el puesto, sucede que algunas veces es demasiado trabajo para él solo y es necesario que la empresa ponga atención, ya que pueden surgir serios problemas para ambas partes.

11.- ¿Se le consulta para tomar decisiones?

Este punto no significa que un empleado va a decidir sobre lo que falta o necesita la empresa. Pero sí que dentro de su departamento, su jefe o superior le consulte algunas reparaciones o mejoras, o ciertos problemas, etc., para que al moment

to de implantar soluciones no se sienta desplazado o como si fuera un extraño.

12.- ¿Existe oportunidad para ascender de puesto?

El ascenso de puesto en cualquier empresa es importante - al igual que los incentivos, porque de esta manera el empleado realiza con mayor interés su trabajo en espera de una oportunidad de ascenso y para satisfacción del empleado mismo.

13.- ¿Existen grupos formados por compañeros de trabajo que organicen fiestas o convivios en la empresa?

Es importante que aparte de que el empleado cumpla con su trabajo, una forma de que lleve una agradable comunicación y - buenas relaciones de trabajo con sus compañeros es el que se conozcan bien, sean presentados, etc., y todo esto puede lograrse mediante la organización de fiestas, convivios, reuniones o cualquier otro tipo de actividad social.

14.- ¿Existen grupos cerrados en su trabajo?

La existencia de grupos cerrados en una empresa se da por la falta de comunicación con los compañeros de trabajo, por la falsa amistad de unos para con otros, de la mala voluntad, in-

conformidad por el puesto, etc. Y todo esto se refleja en el ambiente del trabajo y en su cumplimiento.

#### 5.11.2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Esta investigación se desarrollará por medio de la técnica de la observación, porque permite captar en forma momentánea los fenómenos que suceden con objeto de determinar si existe una adecuación entre ellos y las hipótesis formuladas, utilizando como herramienta un cuestionario que se aplicará a un grupo de trabajadoras del BANCO INTERNACIONAL de la Ciudad de Poza Rica, Veracruz, respecto a las Relaciones Humanas base para un buen funcionamiento entre el personal de cualquier empresa.

Mediante la aplicación de dicho cuestionario se espera obtener resultados satisfactorios y de no ser así se tratará de mejorar las condiciones del ambiente de trabajo de la empresa, para que de esta manera el personal se sienta a gusto en su trabajo y con lo que realiza.

Las Relaciones Humanas juegan un papel muy importante en la actualidad debido a los problemas que se presentan día a día y es obligación propia no olvidar practicarlas lo mejor posible y con agrado para bien propio y de nuestros semejantes.

Los resultados de la aplicación del cuestionario fueron -  
obtenidos de la siguiente manera:

1. La suma del total de personas que marcaron con una "X" ca-  
da pregunta.
2. Posteriormente se obtuvo el porcentaje de cada uno de - -  
ellos.

A continuación desglosaré los resultados obtenidos paso -  
por paso:

F A C T O R E S	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
1. ¿Las Relaciones Humanas son buenas - en el trabajo?		
$\frac{20 \times 100}{20} = 100\%$	20	100%
2. ¿Existen manuales de bienvenida?		
$\frac{20 \times 100}{20} = 100\%$	20	100%
3. ¿Se siente a gusto con el ambiente - que existe en su trabajo?		
$\frac{12 \times 100}{20} = 60\%$	12	60%

FACTORES	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
4. ¿Se siente a gusto con el ambiente físico de su trabajo?	8	40%
$\frac{8 \times 100}{20} = 40\%$		
5. ¿Se imparten cursos sobre Relaciones Humanas?	20	100%
$\frac{20 \times 100}{20} = 100\%$		
6. ¿Existe una adecuada comunicación entre su superior y Usted(es)?	14	70%
$\frac{14 \times 100}{20} = 70\%$		
7. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?	17	85%
$\frac{17 \times 100}{20} = 85\%$		
8. ¿Proporciona la empresa incentivos?	12	60%
$\frac{12 \times 100}{20} = 60\%$		
9. ¿Considera que los días que le proporciona de vacaciones son suficientes?	11	55%
$\frac{11 \times 100}{20} = 55\%$		
10. ¿El trabajo que realiza debería compartirse con otra persona?		

FACTORES	NUM. DE PERSONAS	PORCENTAJE
$\frac{5 \times 100}{20} = 25\%$	5	25%
11. ¿Se le consulta para tomar decisiones?		
$\frac{16 \times 100}{20} = 80\%$	15	80%
12. ¿Existe oportunidad para ascender de puestos?		
$\frac{20 \times 100}{20} = 100\%$	20	100%
13. ¿Existen grupos formados por compañeros de trabajo que organizan fiestas o convivios en la empresa?		
$\frac{18 \times 100}{20} = 90\%$	18	90%
14. ¿Existen grupos cerrados en su trabajo?		
$\frac{15 \times 100}{20} = 75\%$	15	75%

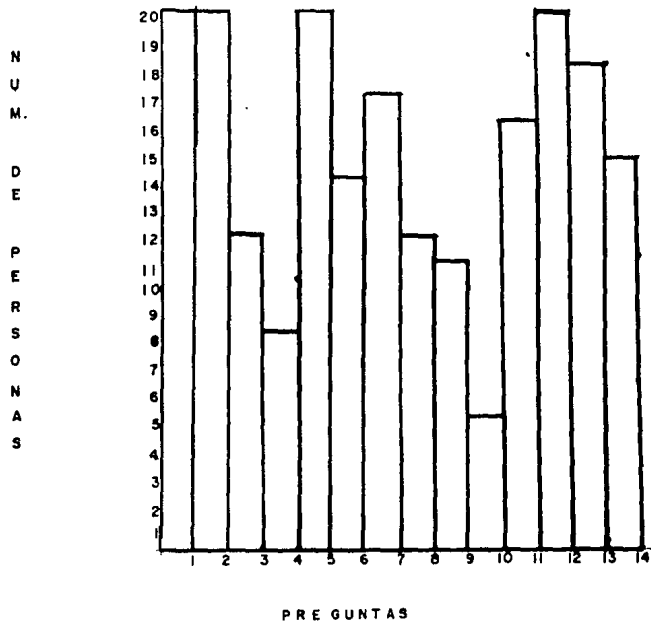
### 5.11.3. GRAFICA

En la siguiente gráfica, los números horizontales corresponden a las 14 preguntas sobre relaciones humanas que a continuación se señalan:

1. ¿Las relaciones humanas son buenas en el trabajo?
2. ¿Existen manuales de bienvenida?
3. ¿Se siente a gusto con el ambiente que existe en su trabajo?
4. ¿Se siente a gusto con el ambiente físico de su trabajo?
5. ¿Se imparten cursos sobre Relaciones Humanas?
6. ¿Existe una adecuada comunicación entre su superior y Usted(es)?
7. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?
8. ¿Proporciona la empresa incentivos?
9. ¿Considera que los días que le proporcionan de vacaciones son suficientes?
10. ¿El trabajo que realiza debería compartirse con otra persona?
11. ¿Se le consulta para tomar decisiones?
12. ¿Existe oportunidad para ascender de puesto?
13. ¿Existen grupos formados por compañeros de trabajo que organicen fiestas o convivios en la empresa?
14. ¿Existen grupos cerrados en su trabajo?



Gráfico de resultados de los empleados del BANCO INTERNACIONAL de la CIUDAD de POZA RICA, VERACRUZ.



## CONCLUSIONES

1. Las Relaciones Humanas son muy importantes para el buen funcionamiento de cualquier empresa; de estas dependen que el ambiente de trabajo sea agradable y el empleado se sienta a gusto con lo que realice; para que esto suceda, es necesario que todo el personal de la empresa colabore tratando de establecer una comunicación agradable con sus compañeros y jefes en el trabajo; de esta manera no solo hacen más satisfactoria su vida y la de sus semejantes; contribuyen también a mejorar considerablemente la marcha de la empresa.
2. Las Relaciones Humanas no solo existen en el trabajo; éstas se presentan en la familia y en la sociedad y, por supuesto, que son las Relaciones Familiares y Sociales las que nos dan la base para establecer unas Relaciones Humanas gratas en el trabajo.
3. Considero que el hecho por el cual las Relaciones Humanas no sean buenas es que la mayoría de los empleados son personas mayores de edad, las cuales imponen cierta seriedad, y esto repercute en el ambiente de trabajo; no me refiero

al hecho de ser demasiado joven represente un desorden o - falta de respeto a los demás, pero el que un jefe o compañero de cierta edad muchas veces no puede establecer una - comunicación agradable con una persona que le lleve 10 ó - 12 años de edad, en su forma de ser muchas veces son personas cerradas que no permiten otro comentario que no sea -- respecto al trabajo.

4. El personal al recibir un entrenamiento adecuado, puede -- desempeñar mejor sus labores y ¿por qué no?, llegar a ocupar un puesto mejor, y la empresa contará con un personal actualizado y competente que llegue a lograr los objetivos de éste.

Es importante considerar dentro del entrenamiento, la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, los cuales -- juegan un papel muy importante complementando el entrenamiento.

5. La supervisión es importante para las Relaciones Humanas, ya que se ejerce sobre el personal; al ser orientadas al - correcto desempeño de sus labores, lo cual es necesario para el adecuado desarrollo y funcionamiento de cualquier em

presa.

6. Existe una serie de problemas que se presentan cuando las Relaciones Humanas no son buenas en una empresa.

Cuando el personal no se conoce, es decir, aunque trabajan en una misma sección o departamento no tienen contacto o simplemente se conocen muy superficialmente, se dice que existe una "distancia social".

7. A partir de los resultados obtenidos, se comprobarán las hipótesis formuladas en el presente estudio y se llegó a las conclusiones siguientes:

Mediante la aplicación del cuestionario a los empleados -- del BANCO INTERNACIONAL de la CIUDAD DE POZA RICA, VERACRUZ Se observó que no existe la suficiente confianza y comunicación para que exista unas buenas Relaciones Humanas en la empresa.

8. La falta de cursos sobre Relaciones Humanas que el empleado conozca el significado de ellas, lo bueno que sería el que pudiera desarrollarlas adecuadamente.

9. El que no se realicen convivios, fiestas, pláticas, etc., entre el personal es muy importante y necesario para el desarrollo de las Relaciones Humanas y como consecuencia mejorar el ambiente de trabajo y la comunicación.

## BIBLIOGRAFIA

- . ALVAREZ ROMAN, Jesús Antonio  
"Las Relaciones Humanas"  
Editorial Jus. México, 1976.
  
- . DUBIN, Robert  
"Las Relaciones Humanas en la Administración"  
Editorial C.E.C.S.A., México, 1971.
  
- . FINGERMANN, Gregorio  
"Relaciones Humanas"  
Editorial El Ateneo, México, 1982.
  
- . FOLLETO DE RELACIONES HUMANAS.  
Editorial ARMO, México, 1978.
  
- . PUIGERT, Alfredo  
"MANUAL DE RELACIONES HUMANAS"  
Editorial Aguilar, España, 1974.

- . SFERRA, A., WRIGHT, E., RICE., A.  
"Personalidad y Relaciones Humanas"  
Editorial Mc.Graw Hill, México, 1977.
  
- . SORIA MURILLO, Víctor  
"Relaciones Humanas"  
Editorial LIMUSA, México, 1980
  
- . WEIL, Pierre  
"Relaciones Humanas en el Trabajo y la Familia"  
Editorial Kapeluz, Argentina, 1973.
  
- . W. GELLERMAN, Saúl.  
"La Administración de las Relaciones Humanas"  
Editorial C.E.C.S.A., México, 1978.