

Unidad 9. Escuela neo-humano-relacionista. Aportaciones y limitaciones

Objetivo particular

El alumno analizará los planteamientos y aportaciones de los diversos autores de la escuela neo-humano-relacionismo.

Temario detallado

- 9. Escuela neo-humano-relacionismo. Aportaciones y limitaciones
 - 9.1 Antecedentes y características
 - 9.2 Abraham Maslow: aportaciones
 - 9.3 Douglas Mcgregor: aportaciones
 - 9.4 Chris Argyris: aportaciones
 - 9.5 Herbert A. Simon: aportaciones
 - 9.6 Frederick Herzberg: aportaciones
 - 9.7 Rensis Likert: aportaciones
 - 9.8 Blake y Mouton: aportaciones
 - 9.9 Aplicaciones actuales en las organizaciones

9.1. Antecedentes y características

La escuela o teoría del neo-humano-relacionismo o teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual. El Neo-humano-relacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuadas.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Uno de los autores que destaca en esta escuela es *Abraham Maslow*, siendo uno de los primeros psicólogos con una orientación teórica con bases existenciales que fue estudiado por los administradores ya que como proporcionaba un modelo de trabajo que toma en consideración al elemento humano de las empresas como un ente con características y necesidades propias en oposición a un elemento mecanicista que era la parte del pensamiento tayloriano. Otro de sus precursores es Chris Argyris el cual sostiene que el hombre ha sido educado en Occidente con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen, por lo que existe un desajuste en el comportamiento humano.

Un representante más a estudiar en esta escuela es Frederick Herzberg y sus colaboradores (Mausner y Snyderman), ellos elaboraron la teoría conocida como “*de los motivadores*” y “*los factores higiénicos*”. La teoría dual de Herzberg, quien señala que los factores intrínsecos al puesto son los que motivan realmente pues son capaces de proporcionar satisfacción, mientras que los factores higiénicos o saludables no motivan pues no se deriva de ellos satisfacción. Su presencia sólo impide que haya insatisfacción, por lo que sólo sirven para mantener saludable el ambiente organizacional.

Además en esta forma de pensamiento se encuentran las teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor, mediante las cuales describe los supuestos valores y actitudes de los supervisores. Mientras que en la teoría "X" se considera al trabajador como indolente por naturaleza, poco dispuestos a aceptar responsabilidades e inclinado a ser dirigido por otros, egocéntrico, reacio al cambio y fácil de ser engañado, la teoría "Y" sostiene que el individuo tiene iniciativa, responsabilidad, es cooperativo, encuentra placer en el trabajo pues le es tan natural como jugar o dormir y es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.

Por último se puede mencionar a Rensis Likert, este autor es un exponente de la teoría del comportamiento que considera que cada empresa es diferente por lo que hay que analizar primero al tipo de organización para poder determinar después que tipo de dirección debemos de utilizar.

9.2. Abraham Maslow: aportaciones

Maslow sale a escena con su libro "Motivación y Personalidad" en el cual distingue una jerarquía de las necesidades básicas del ser humano las cuales rápidamente se convirtieron en guía de motivación para el personal de las empresas.

En sus escritos, este autor menciona con respecto a la motivación que ésta no es un evento aislado que pueda producir una respuesta perfectamente distinguible tal y como lo propone la psicología conductual, sino más bien son una serie de factores jerarquizados que actúan sobre el ser total, asimismo es importante recalcar que dentro de las necesidades abarca tanto las de origen fisiológico como las de origen psicológico

Define las necesidades básicas como las que debe de satisfacer el hombre primariamente en su búsqueda por la supervivencia, el no cubrirlas le puede causar enfermedades físicas e incluso la muerte, con el fin de poder hacer una distinción

de las que pudieran ser consideradas básicas, hace una serie de consideraciones para poder identificarlas:

- su ausencia produce enfermedad
- su presencia previene la enfermedad
- su reimplantación cura la enfermedad
- en ciertas situaciones muy complejas (de libre elección), la persona privada de ella, la prefiere ante otros satisfactores
- resulta inactiva, de muy menguado efecto o nula funcionalmente en la persona saludable.

Entre éstas son las que se refieren a las necesidades fundamentales del organismo humano en relación a su funcionamiento biológico y fisiológico, las cuales simplemente aseguran la supervivencia, tales como alimento, aire para respirar, refugio, sexo y sueño, son las necesidades que primero deben de ser satisfechas para poder tener elementos con los cuales luchar en búsqueda de los otros satisfactores.

Subiendo de nivel, encontramos las necesidades de seguridad las cuales son aquellas que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, ocupan el lugar primordial en su consecución por parte del individuo, se trata de aquellos satisfactores que permiten a la persona saber que no está corriendo riesgos innecesarios que pongan en peligro su vida o integridad física o bien factores que permitan asegurar que se puede vivir en un mundo estable y previsible, entre ellas podemos incluir la seguridad en la permanencia en el trabajo, la seguridad de ingresos, la seguridad física, de la tenencia de un hogar, una familia, etc.

Existen además las necesidades de crecimiento las que son consideradas como secundarias para la supervivencia biológica de los miembros de la especie humana, sin embargo la falta de satisfacción de ellas impide que se de el desarrollo psicológico.

Cuando las necesidades anteriores, estrictamente necesarias para el mantenimiento y seguridad de la supervivencia, son satisfechas por una persona sana entonces deseará tener ligas afectivas con otras personas, así como de tener un lugar definido dentro de una estructura social el cual le permita tener una identificación de pertenencia al mismo.

En este punto Maslow distingue dos variantes de la estima dado el origen de la misma, la estima por parte de los demás y la propia estima.

La estima por parte de los demás incluye conceptos como prestigio, reconocimiento, aceptación, deferencia, estatus, reputación y aprecio, que son elementos que le permiten al individuo saberse digno de estar en compañía de los demás.

Incluye aspectos como la autovaloración, el auto-respeto, la confianza en sí mismo, capacidad de autonomía y libertad, los cuales conforman una auto-imagen que al individuo le permite obtener armas para un completo desenvolvimiento de sus propias facultades.

Esta necesidad se puede enunciar simplemente con la frase "Un hombre debe de llegar a ser tanto como pueda", esto significa que las personas, cuando han llenado sus necesidades básicas, así como las de amor, aprecio y pertenencia, tienen la inquietud constante de alcanzar cada vez metas más altas.

Necesidad de saber y comprender Maslow piensa que la curiosidad es característica natural de las personas sanas tal como se lo puede observar naturalmente en los niños pequeños. Esta necesidad forma a su vez parte de un núcleo que auxilia a los seres humanos a lograr su autorrealización.

Uno de los descubrimientos más sorprendentes de Maslow es el de que los individuos tienden de manera natural a desear la estética en su entorno, el ser humano es en esencia un buscador de lo bello, e incluso averiguó que existen quienes enferman en un entorno que consideraran lleno de fealdad.

La necesidad de actualización o autorrealización lleva a satisfacer las necesidades en el sentido de la naturaleza de la persona, tal como ella es. Para Maslow, una persona que se encuentra en vías de actualización o autorrealización presenta las siguientes características:

- Tiene muy buena percepción de la realidad.
- Está orientada hacia su auto-aceptación, aceptación de los otros, de la naturaleza.
- Es una persona espontánea.
- Es independiente y tiene deseo de una vida personal.
- Es una persona autónoma y no se orienta hacia la masificación.
- Es original en sus planteamientos, juicios y expresa riqueza emotiva.
- Se identifica con la humanidad.
- Se orienta hacia una progresión en sus relaciones interpersonales.
- Muestra facilidad para aceptar a los otros.
- Muestra crecimiento hacia la creatividad.
- Tiene movilidad en sus sistemas de valores.

Maslow expresa que es necesario determinadas condiciones sociales para que la persona pueda desarrollarse en el sentido de su ser como la libertad de hablar, de hacer lo que uno quiere mientras no cause ningún prejuicio a los otros, libertad de expresarse, buscar información, defenderse, justicia, igualdad, rectitud, honestidad. Si tales condiciones están ausentes, la satisfacción de las necesidades está entonces comprometida.

9.3. Douglas McGregor: aportaciones

Han sido muchos los estudios que se han realizado con el objeto de establecer estrategias de dirección. Entre ellos, destacan los realizados por Douglas McGregor en la década de los 60's.

McGregor fue figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aún hoy bastante explicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modos gerenciales.

Define dos estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre a partir de su *teoría X* y de su *teoría Y*, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario que proviene del pensamiento tayloriano y estilo participativo basado en las ideas de Maslow.

McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

PRIMERO.- creer que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó **Teoría X**.

SEGUNDO: creer que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden auto-controlar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos los llamó **Teoría Y**.

A continuación se muestra un resumen del estilo de dirección que se observa en las organizaciones cuando se aplican.

Estilo de dirección Teoría X:

La dirección ante personas de estas características ha de estar basadas en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Estilo de dirección Teoría Y:

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

9.4. Chris Argyris: aportaciones

Este autor concentra su atención en los Recursos Humanos y publicó en 1967, su libro *"Personality and Organization"*, donde expone que en todo desarrollo organizacional el interés está centrado en los recursos técnico y humanos. El desarrollo técnico se adquiere mediante la dinamización de las áreas de Comercialización, Finanzas, Ingeniería y Producción.

El desarrollo de los Recursos Humanos afecta a las personas, las relaciones interpersonales, los pequeños grupos, los vínculos entre los grupos, las normas y valores organizacionales.

En su obra Argyris trata de determinar de que modo puede crearse y mantenerse cierta calidad de vida en una organización, de modo tal que los participantes produzcan información válida y útil, sobre todo en relación con sus problemas más importantes; para que adopten decisiones eficaces y generen un alto grado de energía y compromiso humano con decisiones, de modo que puedan controlarlas diligentemente y aplicarlas con eficacia. Propone concentrar la atención en las personas no porque dejen de ser lo más importante las organizaciones, sino porque son las personas quienes crean y mantienen las organizaciones. Por lo anterior dice que son las personas las que deben diseñar, aceptar y aplicar los cambios requeridos para mantener en buen estado a la organización.

Respecto a la coexistencia entre necesidades individuales y organizacionales, establece un modelo de inmadurez-madurez que es un cuadro de incongruencia básica de siete elementos el cual se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1 . Cuadro de Inmadurez- Madurez de Argyris

Requerimientos “saludables” de la persona como individuo		Requerimientos que las organizaciones exigen de las personas
Inmadurez	Madurez	
1. Estados de pasividad	Estados de actividad, creciente	Tener mínimo control sobre su trabajo y medio
2. Estados de dependencia	Estados de relativa independencia	Ser pasivas, dependientes y subordinadas
3. Comportamiento limitado	Formas diferentes de conducta	Tener corta perspectiva del tiempo
4. Atención errática y causal	Tener profundos intereses	Apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales
5. Percibe sólo el presente	Considerar mayor perspectiva de tiempo	Producir en situaciones de desajuste psicológicos

Requerimientos “saludables” de la persona como individuo		Requerimientos que las organizaciones exigen de las personas
6. Posición de subordinación	Ocupar posiciones semejantes o superiores a otros	
7. Poca conciencia y poco autocontrol	Desarrollar conciencia y autocontrol	

9.5. Herbert A. Simon: aportaciones

9.6. Frederick Herzberg: aportaciones

Psicólogo norteamericano, publicó en 1965 sus investigaciones, las motivaciones y los factores higiénicos. Es autor de la Teoría Dual de las necesidades, en ella sostiene que existen factores higiénicos y factores motivadores; sus investigaciones tratan de encontrar una explicación de la motivación basándose en éstos.

En un grupo de necesidades a cubrir por un individuo se encuentran aspectos como la administración y política de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal.

Existen los factores llamados de mantenimiento o de higiene los que no motivará a la gente que se encuentra trabajando en la organización; sin embargo, deben estar presentes, o de lo contrario surgirá un descontento. Por eso los llamó

saludables: cuando existen sólo dan salud, pero ésta no se aprecia hasta que se pierde.

Entre éstos podemos mencionar: un ambiente amigable, buen sueldo, seguridad de trabajo, ambiente físico agradable, prestaciones, reconocimiento.

El segundo grupo son los factores motivadores reales que tienen el potencial de producir un sentido de satisfacción y usualmente tienen relación directa con el puesto que se desempeña.

En otras palabras, si existen ambos factores en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no se produce el descontento; su carencia, sin embargo, produciría falta de satisfacción.

9.7. Rensis Likert: aportaciones

Este autor aporta cuatro sistemas de Administración, pero considera que antes de determinar cuál debemos de aplicar, debemos de tomar en cuenta cuatro variables importantes que hay dentro de las empresas y que nos determinan que tipo de sistema podemos utilizar. Estas variables son:

- El proceso de decisión.
- La comunicación.
- Las relaciones interpersonales.
- Las recompensas y castigos.

Los cuatro sistemas de Administración son:

1. *Autoritario o coercitivo*: Es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario. Su proceso de decisión: la alta dirección toma todas las decisiones; la comunicación no existe en este sistema; relaciones interpersonales: no se dan

debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; sistemas de recompensas, no existe.

2. *Arbitrario o benevolente*: Es una autocracia disimulada. El proceso de decisión está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; la comunicación es precaria, pero se hace creer que existe; las relaciones interpersonales se toleran; sistemas de recompensas, se presta más atención a los castigos.
3. *Sistema Consultivo*: Se hace por medio de participación. Proceso de decisión es participativo, se permite que la gente intervenga; la comunicación se da frecuentemente; las relaciones interpersonales son constantes; sistemas de recompensas, se utilizan más recompensas que castigos.
4. *Sistema Participativo*: es una democracia abierta. En el proceso de decisión se delega responsabilidad hasta donde es posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y en gran parte del proceso se basa en ellas; sistema de recompensas, sólo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se utilizan las recompensas; es más, este sistema se basa en ellas.

Likert considera que para adoptar un modelo de dirección primero hay que evaluar en base a los puntos anteriores y al tipo de organización de que se trate y en base a esto determinar qué sistema debe adoptarse. También considera que en una misma organización pueden adoptarse diferentes sistemas según el área funcional de que se trate. De todos los sistemas antes estudiados éste es uno de los más amplios y con el que todas las organizaciones pueden identificarse.

9.8. Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton: aportaciones

Blake y Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Referencias Web

http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh-recursos-humanos_1.html

http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_0011.htm

<http://www.ship.edu/~cgboeree/maslowesp.html>

<http://www.itnuevolaredo.edu.mx/old/unidad4/elgrid.htm>

Bibliografía de la Unidad