

## **Enfoque Humanístico de la Administración**

Con la llegada del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: se pasa de enfatizar en la tarea (Administración Científica) y en la estructura organizacional (Teoría clásica), a enfatizar en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con este enfoque humanístico, al profundo mecanicismo, la súper especialización del obrero, la división del trabajo y la preocupación por el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, se les resta importancia y se le da prioridad al hombre y su grupo social. Se pasa de lo técnico a los aspectos psicológicos y sociológicos.

**Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon dos etapas en su desarrollo:**

1. El análisis del trabajo y la adaptación del trabajador a éste.
2. La adaptación del trabajo al trabajador.

### **LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

#### **ORIGENES**

La teoría de las relaciones humanas se origina en:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica;
2. El desarrollo de las ciencias humanas, la Psicología y la sociología, vinieron a demostrar lo inadecuado de los principios de la teoría clásica;
3. Las ideas de la filosofía pragmática de **John Dewey** y la Psicología de **Kurt Lewin** fueron capitales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey y Lewin contribuyeron a su concepción;
4. las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, desarrollada bajo la coordinación de Elton Mayo, que casi puede decirse, anularon los principales postulados de la teoría clásica de la administración

Al capitalismo no se le puede negar haber sido, con todos sus defectos, el promotor del progreso en que viven las naciones; sin el, no cabe pensar en mejoras que solo la ambición es capaz de crear. Pero al mismo tiempo es necesario razonar que lo mismo piensan aquellos que dedican su vida al diario laborar, ellos también quieren “ser” y “subir”, y que cuando se les niega este derecho, se ven forzados a desviar su atención del trabajo para buscar otras formas de conseguir sus sueños, sin injusticias por parte de sus jefes y superiores, y esto conduce, en la mayoría de las veces, a resentimientos y odios que luego, al explotar se convierten en revoluciones y que llevan, como en una cadena, a nuevas injusticias.

Debido a esto, a la lucha por el poder y al convertirse esto en un problema cada vez mayor, la política intervino funestamente, complicando las cosas y otra vez generando injusticias e insatisfacción entre las mayorías.

Como la política no resolvió el problema, se busco solucionar las diferencias entre el capital y el trabajo en el nivel de la propia empresa. Y es por esto que se empezó la complementación de las Relaciones Humanas en la empresa. Con la intención de que en un futuro llegue el día en que no haya posibilidad de odios, por que los hombres habrán encontrado el justo medio de satisfacerse moral y económicamente.

Los americanos fueron los primeros que necesitaron las Relaciones Humanas, por eso hicieron todo lo posible para que un problema no se convirtiera en el destructor de tantos años de esfuerzo. Es por esto que cuando rehicieron su industria a mediados de los años 30, se encontraron con que la mano de obra era escasa.

Trataron de resolver esta situación elevando el jornal a sus obreros, consiguiendo así que no se fueran a otras industrias, pero muchas empresas grandes, a pesar de esto, veían que sus trabajadores se marchaban hacia aquellas más pequeñas que no remuneraban tan bien como ellas lo hacían. Esto los puso muy pensativos, ya que era un comportamiento muy extraño. Hicieron entonces, un estudio exhaustivo y costosísimo, donde se dieron cuenta de que al los obreros superar la fase del temor al hambre y al obtener un rendimiento económico elevado, llevando a las buenas relaciones sociales y familiares, comenzaron a actuar con plena libertad y, siendo libres buscaban estar donde no tenían que recibir tratos, actuar ni seguir normas de esclavos. Cada individuo comenzó a actuar por su cuenta y cada uno resolvió la nueva situación que se les presentaba según su mayor conveniencia.

“En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la **deshumanización** del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, característicos del periodo científico y clásico, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente, sin ninguna opción”.

## OBJETIVOS

La teoría de las relaciones humanas se preocupó por estudiar la opresión del hombre a manos del desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo destaca que, mientras la eficiencia material aumentó, la capacidad para el trabajo colectivo no mantuvo el mismo ritmo de desarrollo. El progreso industrial fue seguido de un desgaste del sentimiento espontáneo de cooperación. Mayo afirma que la solución a este problema es que debe haber una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo.

En la siguiente tabla, podemos ver las diferencias en los objetivos y el enfoque de las dos teorías enfrentadas.

<b>TEORIA CLASICA</b>	<b>TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata la organización como una máquina.</li> <li>• Hace énfasis en las tareas o en la tecnología</li> <li>• Se inspira en sistemas de ingeniería.</li> <li>• Autoridad centralizada.</li> <li>• Líneas claras de autoridad.</li> <li>• Especialización y competencia técnica.</li> <li>• Acentuada división del trabajo.</li> <li>• Confianza en reglas y reglamentos.</li> <li>• Clara separación entre línea y staff.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata la organización como grupos de personas.</li> <li>• Hace énfasis en las personas.</li> <li>• Se inspira en sistemas de Psicología.</li> <li>• Delegación plena de la autoridad.</li> <li>• Autonomía del trabajador.</li> <li>• Confianza y apertura.</li> <li>• Énfasis en las relaciones humanas.</li> <li>• Confianza en las personas.</li> <li>• Dinámica grupal interpersonal.</li> </ul>

**Tabla comparativa entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas en la administración**

## NECESIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

El administrador para desarrollarse íntegramente debe trabajar para administrar su propia empresa o ser contratado para administrar la empresa de otras personas, y el objetivo fundamental de las empresas, de cualquier tipo es rendir beneficios. Los propósitos empresarios podrán analizarse hasta sus ultimas instancias y siempre se llegará a la conclusión de que progreso, desarrollo, perfeccionamiento, modernización, organización, sistematización, etc., persiguen la finalidad de que la empresa rinda beneficios y rinda cada vez más beneficios.

Como la empresa trabaja con hombres, y como es de la materia prima hombres de la que directivos y empresarios tendrán que obtener la dinámica necesaria para la consecución de ese objetivo, conviene crear las mejores condiciones posibles para el logro de esos objetivos. Las Relaciones Humanas desde el punto de vista empresario deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento.

## **EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE**

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia de una fábrica, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de las obreras, con base en la producción. Esa experiencia, fue coordinada por Mayo, (quien era conocido como profesor de investigación de la escuela Administrativa de Harvard), extendiéndose al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación del personal, y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores certificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar el factor psicológico, lo que trajo como consecuencia que se prolongara hasta 1932. La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, manteniendo salarios satisfactorios y buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían de su rapidez. Una empleada montaba 5 relés cada 6 minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados.

### **PRIMERA FASE (ILUMINACION Y PRODUCTIVIDAD)**

Se tomaron dos grupos de obreras para el experimento, al primer grupo se le acondicionó la luz fija, estas continuaron con la misma producción, mientras que el segundo se sometió a una variación en la intensidad de la luz, lo que hizo que las obreras disminuyeran su producción al tener baja la intensidad y aumentarán al tenerla alta. Para comprobar si esto era verdad se volvió a acondicionar luz fija, pero a las obreras se les dijo que seguía con las variaciones, lo que facilitó comprobar la teoría, el factor psicológico influye, debido a que las obreras continuaban disminuyendo y aumentando la producción según creyeran era la intensidad.

La conclusión inmediata sobre esta fase fue que, la producción aumentaba y disminuía sin relación directa con la intensidad de iluminación.

### **SEGUNDA FASE (LABORATORIO DE MONTAJE DE RELÉS)**

Se seleccionaron seis jóvenes de nivel medio, ni expertas ni novatas; cinco montaban los relés y la sexta suministraba las piezas necesarias para hacer un trabajo continuo (estas fueron informadas que se someterían a un experimento con ciertos cambios) estaban ubicadas en una sala con un supervisor igual que las otras, pero además con un observador quien aseguraba el espíritu de cooperación de las jóvenes. Estas fueron sometidas a 12 periodos:

**Periodo 1:** Se tomaron los datos de la producción de cada obrera en condiciones normales, sin que ella supiera, estos datos fueron utilizados para compararlos con los otros periodos

**Periodo 2:** Se aislaron en la sala de experimento manteniendo las condiciones de trabajo normales.

**Periodo 3:** se hizo una modificación en el sistema de pagos, se les pagaba por trabajo en grupo, es decir que no influía en el salario individual. Aumentó la producción.

**Periodo 4:** Se incluyeron cinco minutos de descanso en la mañana y cinco en la tarde. Aumentó la producción.

**Periodo 5:** El tiempo de descanso fue aumentado a diez minutos. Aumentó la producción.

**Periodo 6:** Se dieron 3 descansos de 5 minutos en la mañana y otros 3 en la tarde. La producción no aumentó y hubo quejas por interrupción del ritmo de trabajo.

**Periodo 7:** se pasó a 2 intervalos de 10 minutos. Durante uno de ellos se servía un refrigerio ligero. La producción aumentó.

**Periodo 8:** el grupo experimental comenzó a trabajar hasta las 4:30 p.m., como el grupo de control. Aumentó la producción.

**Periodo 9:** el trabajo del grupo experimental terminaba a las 4 p.m. La producción permaneció estable.

**Periodo 10:** el grupo experimental volvió a trabajar hasta las 5 p.m. La producción aumentó.

**Periodo 11:** se estableció una semana de 5 días. La producción aumentó.

**Periodo 12:** se quitaron todos los beneficios dados durante la experiencia, con la aprobación de las jóvenes. Este periodo duro 12 semanas, verificándose, que la producción diaria y la semanal alcanzaron un índice jamás logrado anteriormente.

Las condiciones físicas de trabajo en los periodos 7, 10 y 12 fueron equivalentes, la producción aumentó. En el 11, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Había un factor que no podía ser explicado. Las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema se convirtió, en saber con cuáles factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

La experiencia, llevó a algunas conclusiones:

- a. Las jóvenes manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido, y la supervisión flexible les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- b. El ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo.
- c. No había temor al supervisor. A pesar de existir mayor supervisión en la sala de pruebas que en el departamento, la característica y el objetivo de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. Sentían que participaban de una experiencia y que debían producir resultados, que debían redundar en beneficio de las demás compañeras de trabajo.
- d. Hubo un desarrollo social del grupo experimental. Las jóvenes se preocupan por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada.
- e. "Hay cierta relación entre la productividad y la calidad de supervisión".

### **TERCERA FASE (PROGRAMA DE ENTREVISTAS)**

Las obreras mostraron su incomodidad con el supervisor, y a la vez el gusto por trabajar en la sala de pruebas, lo que abrió la posibilidad de hacer entrevistas a los trabajadores, iniciando con un formato rígido, pero luego siendo como una conversación en donde el obrero habla sin que se le hagan preguntas, en esta fase se manifestaron las organizaciones informales para protegerse contra lo que consideraban amenazas; por lo tanto tenían sus propios estándares de producción y normas dentro de la organización obrera, las cuales al ser infringidas eran castigadas y se consideraba al obrero implicado como saboteador.

La conclusión inmediata de esta fase del experimento es que, las actitudes de la gente en el trabajo son importantes y merecen consideración.

### **CUARTA FASE (SALA DE OBSERVACIONES DE MONTAJE DE TERMINALES)**

Al tomarse un grupo de obreros y ubicarlos en una sala experimental con las condiciones normales se les informó que su salario solo aumentaría si la producción así lo hacía; pero los obreros utilizaron artimañas, disminuyeron su producción y cuando la volvieron a estabilizar exigían aumento en el salario.

## **CONCLUSIONES DE LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE**

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Las conclusiones principales son:

### **a) El nivel de producción es resultante de la integración social.**

El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y eficiencia. Cuanto más integrado socialmente está el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir.

### **b) El comportamiento social de los trabajadores.**

El comportamiento del individuo se apoya en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. C/ individuo no era libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues esta era establecida e impuesta por el grupo. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo. El comportamiento de los empleados está influenciado por las normas y los valores desarrollados por los grupos sociales en que participan.

"Mientras los estándares del grupo permanezcan inmodificables, el individuo resistirá el cambio. Si el estándar del grupo fuese modificado, de eliminaría la resistencia debido a la reacción entre el individuo y el estándar del grupo".

El poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande y la administración no puede tratar por separado a los trabajadores. Necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de esos grupos.

La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento del tipo máquina propuesto por la teoría clásica.

### **c) Las recompensas y sanciones sociales.**

Los obreros que producían por encima y por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales.

Para Taylor, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es incentivado y motivado por estímulos sociales y económicos. Taylor afirmaba que si se planteaba un buen método, se seleccionaba adecuadamente a su ejecutor, se ofrecía un esquema de remuneración basado en la producción, que creciese a medida que la eficiencia del empleado aumentase, c/ cual produciría el máximo posible hasta el límite de su capacidad fisiológica.

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria. Las personas son motivadas, por la necesidad de "reconocimiento" de "aprobación social" y de "participación" en las actividades de los grupos sociales. De allí, el concepto de hombre social.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen en el comportamiento de los trabajadores y limitan, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas, inciden en la motivación y la felicidad del trabajador.

### **d) Los grupos informales.**

La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales. Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y a veces están en contraposición de la organización formal. Tales grupos definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, etc. El concepto de organización informal se delineó con la teoría de las relaciones humanas: la organización es el conjunto de las personas que se relacionan entre sí.

**e) Las relaciones humanas.**

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social. Relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

**f) La importancia del contenido del cargo.**

La extrema especialización, no hacía más eficiente la organización. Los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero elevaban la moral de todo el grupo.

El contenido y la naturaleza del trabajo tienen influencia sobre la moral del trabajador.

**g) El énfasis en los aspectos emocionales.**

Los elementos emocionales no planeados –y aun irracionales- del comportamiento humano, se convierten en una faceta especial para casi todas las grandes figuras de la teoría de las relaciones humanas. De ahí el hecho de que algunos autores las denominen sociólogos de la organización.

Con las conclusiones tomadas de la experiencia de Hawthorne, se introducen nuevas variables en el ya enriquecido diccionario de la administración: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e irracionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido de los cargos y tareas en las personas que los desempeñan y las ejecutan, respectivamente.

## **FUNCIONES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

El experimento de Hawthorne permitió el surgimiento de nueva literatura y nuevos conceptos acerca de administración. Roethlisberger y Dickson, dos de los más renombrados divulgadores de los resultados de la investigación, aclaran algunos conceptos representativos de la teoría de las relaciones humanas, y conciben la fábrica como un sistema social.

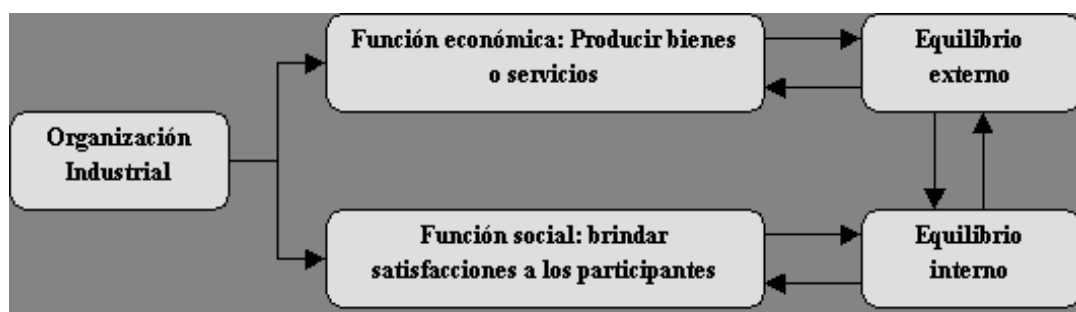
Según ellos, la organización industrial tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios (función económica que busca el equilibrio externo) y brindar satisfacciones a sus miembros (función social que persigue el equilibrio interno). La organización industrial debe buscar esas dos formas de equilibrio de modo simultáneo. Estos dos autores destacan que la organización de esa época, que sólo se preocupaba por lograr equilibrio económico y externo, está calcada por completo de la teoría clásica, y carece de madurez suficiente para conseguir la cooperación del personal, condición fundamental para alcanzar equilibrio interno.

La organización industrial está conformada por una organización técnica (instalaciones, máquinas, equipos, productos o servicios, materias primas, etc.) y una organización humana (organización social). La organización humana de la fábrica tiene como base los individuos, cada uno de los cuales evalúa el ambiente en que vive, las circunstancias que lo rodean, de acuerdo con vivencias anteriores, fruto de sus interacciones humanas durante la vida. No obstante, la organización humana de una fábrica es más que la simple suma de los individuos, debido a que la interacción diaria y constante de esos individuos en el trabajo origina un elemento común: la organización social de la fábrica.

Dentro de la fábrica, todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias y expectativas que convierte los hechos en símbolos que distinguen el comportamiento "bueno" o "malo" y el nivel social "superior" o "inferior". Cada hecho, actitud o decisión es objeto de un sistema de sentimientos de aprobación, rechazo, neutralidad o

resistencia. Hechos, actitudes y decisiones comportan siempre valores sociales ("buenos" o "malos") y pasan a tener un significado social. Algunas de esas ideas y creencias representan más de lo esperado en una situación determinada: pueden conducir a la cooperación o a la confusión, dependiendo de cómo se interpreten y apliquen.

La organización técnica y la organización humana, las organizaciones formal e informal, son subsistemas entrelazados e interdependientes: si se modifica uno de ellos, se producen modificaciones en los demás. Además, se considera que esos subsistemas se mantienen en equilibrio, razón por la cual una modificación en alguna de sus partes provoca una reacción en las demás para restablecer la condición de equilibrio existente antes de presentarse la modificación. Lo dicho señala la influencia de la noción de equilibrio social de Pareto en esta concepción.



Funciones Básicas de la Organización, según Roethlisberger y Dickson

La colaboración humana está determinada por la organización informal más que por la organización formal. La colaboración es un fenómeno estrictamente social, no lógico, tomado por completo de códigos sociales, convencionalismos, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones. No es cuestión de lógica, sino de psicología.

Así, para la mayoría de los obreros los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales o económicas. La concepción de *homo economicus* no explica adecuadamente el comportamiento humano, y se equivoca al establecer una relación lógica y primaria entre causa (condiciones físicas) y efecto (cooperación). La fatiga no es sólo orgánica y fisiológica, sino también subjetiva y psicológica.

## IMPLICACIONES DE LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Con la llegada de las relaciones humanas, se incluyó en nuestro lenguaje administrativo la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización informal, la dinámica de grupo, etc. Los antiguos principios de la administración basados en la jerarquía y el poder fueron criticados con dureza. Se dio un lugar importante en la organización al psicólogo y la sociología. El *Homo Economicus* cede el lugar al *Hombre Social*. El énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas.

## TEORIA DE LA MOTIVACION

La motivación personal no tiene auge en los grupos ni en las personas debido a que su autoestima es muy pobre o nula en los empleados u obreros y esto se debe a que las personas encargadas de la motivación no son entusiastas porque al trabajador ya no se le motiva con dinero, urge motivarlos en cuanto a su autoestima personal, romper con vicios de los de mayor antigüedad pues una fruta podrida hecha a perder a las demás, debemos hacer una buena selección de nuestro personal y romper con todo mito y vicio existente darle un enfoque mas profesional a la empresa y en general a todo ente social y esta es tarea de los administradores en empresas modernas.

La motivación busca explicar el porqué del comportamiento de las personas. Según Mayo y su experiencia, el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales. Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a estudiar la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas.

## 1. Teoría De Campo De Lewin

Kurt Lewin le daba un enfoque de referencia a sus investigaciones sobre el comportamiento humano en el aspecto social y muy en particular a la motivación en el año de 1935 y elaboró su teoría de campo de acuerdo con estas bases. Hoy nos toca la enorme tarea a los administradores modernos de revertir el comportamiento humano y hacerles saber que ya no dependen del pasado o del futuro, porque el pasado ya pasó y el futuro todavía no llega, hacerle ver que depende de la dinámica del hoy presente y actuar a nuestros tiempos y momentos y ser mas auténticos y dejar de ser simples marionetas. Que despierten y dejen salir al gigante que todos tenemos dentro y que se atrevan a ser ellos mismos. Lewin propone la siguiente ecuación para el comportamiento humano:

$$C = f(P, M)$$

Donde el comportamiento (C) es función (f) o resultado de la interacción entre la persona (P) y el ambiente (M: médium) que la rodea.

## 2. Las Necesidades Humanas Básicas

El comprender la motivación en el comportamiento exige el conocimiento de las necesidades humanas. La teoría de las relaciones humanas constató la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales. Se verificó que el comportamiento humano esta determinado por causas que, muchas veces, escapan al propio entendimiento y control del hombre. Estas se llaman necesidades o motivos: son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento.

La motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas del individuo, el cual se orienta hacia los objetivos que pueden satisfacer tales necesidades.

Los tres niveles o estadios de motivación corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

- *Necesidades fisiológicas*

Son las necesidades vitales o vegetativas, relacionadas con la supervivencia del individuo. Son innatas e instintivas. Las principales son: alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección contra los elementos y seguridad física contra los peligros.

- *Necesidades psicológicas*

Son necesidades exclusivas del hombre, aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida. Representan un patrón más elevado y complejo de necesidades, siendo rara vez satisfechas a plenitud. Estas son: la necesidad de seguridad íntima, la necesidad de participación, la necesidad de autoconfianza, la necesidad de afecto.

- *Necesidades de autorrealización*

Son producto de la educación y de la cultura. Rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre cada vez va buscando más satisfacción y mayores metas. Es la síntesis de las demás necesidades.

### 3. Ciclo Motivacional

Puede explicarse así: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio.

## EVALUACION CRÍTICA DE LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS



### 1. Enfoque inadecuado

Las Relaciones Humanas representan una forma de paternalismo de organización donde los gerentes son los “tipos buenos” y los subordinados son tratados como “adolescentes inexpertos”. Es entonces por lo que este sistema no se va a romper nunca, por que se es muy respetuoso con las ideas de los altos mandos pero los subordinados realmente no son tenidos en cuenta. La critica se hace a la ficticia armonía entre ambos bandos, sabiendo que al no haber diferencias ni conflictos, no se llegará a la innovación y al cambio, ya que al alguna de las partes estar en desacuerdo, no manifestará su sentir por el simple hecho de no dañar la relación y sabiendo que estos cambios son indispensables en la organización.

### 2. Concepción ingenua y romántica del obrero

Imaginaba a un trabajador “feliz, productivo e integrado al ambiente de trabajo”

### 3. Limitación en el campo experimental y Énfasis en grupos informales

Mayo se enfocaba en la “fabrica”.

Tragtenberg escribió: “la escuela de las relaciones humanas examinaba la relación de el hombre con el grupo de área de la empresa, pero no va mas allá.” Se centraba en el estudio de grupos primarios y sobervalora el bienestar grupal para el aumento de la productividad

### 4. Parcialidad en las conclusiones.

- Investigó la empresa sin tener en cuenta su trasfondo social
- Presento una tendencia que favorece a la administración pero que va en detrimento de los trabajadores.
- En cuanto al método científico ignoro la teoría.

### 5. Enfoque manipulador de las relaciones humanas

Constituyen una nueva forma de manipulación apoyada en el pensamiento grupal, en la falsa participación y en la democracia ficticia.



#### BIBLIOGRAFÍA:

Chiavenato, I, *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. Editorial Mc-Graw Hill. México, 2001.