

# **El Individuo, el Grupo y sus Relaciones en la Empresa Industrial**

**Por el Padre Luis Alfonso Londoño Bernal**

## **INTRODUCCION**

La empresa se presenta como una síntesis de colaboración entre los medios financieros, la técnica y los hombres. Así evolucionó en distintas etapas, unas veces desde los sencillos contratos de un patrono con varios trabajadores, hasta los modernos contratos colectivos y las instalaciones de las grandes industrias colocadas bajo instituciones económicas y jurídicas; otras veces, desde los gremios, como en la Edad Media, hasta los sindicatos y empresas de hoy.

En el extremo de esta última etapa, alcanzamos a distinguir cómo el hombre es tratado sucesivamente como un individuo aislado y entonces se estudian sus capacidades en relación con el trabajo. Es el tiempo en el cual la fisiología se aplica a varios fenómenos del trabajo y se estudian en el hombre su fatiga industrial causada por las nuevas modalidades de trabajo, los aspectos que comportan la higiene y la patología en la industria y la previsión de los accidentes en la empresa. Con los primeros estudios de psicología en la industria, se procuró investigar los resultados de la automatización en el trabajo, la monotonía y el ritmo. Con su aplicación a todos los campos de la industria, a los estudios de las capacidades del hombre y a la adaptación del trabajo con relación a estas capacidades, vino la contribución de la psicotécnica.

Sin embargo los hombres no estaban contentos con este progreso y buscaron nuevas técnicas, las ciencias hallaron nuevos caminos y la industria tuvo nuevos problemas que resolver.

Se pasó entonces de la simple consideración del hombre aislado para situarlo dentro de un grupo y considerarlo como perteneciente a un núcleo industrial. Las colaboraciones de los sociólogos referentes al estudio de los grupos humanos, prestaron invaluable servicios a los

---

NOTA: Tercera parte de la Tesis de Grado presentada para optar el título de Doctor en Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad de Santo Tomás, en Roma.

investigadores industriales que observaban a los trabajadores en los grupos de las fábricas. Los primeros intentos de hablar sobre los grupos se separaron de las primitivas consideraciones sociológicas que trataban solamente lo relacionado con la sociedad total. Durkheim y Tönnies lograron poner puntos de partida y abrieron el camino para muchas investigaciones importantes sobre los grupos. Una ayuda muy valiosa para los estudios de los grupos pequeños en la industria, la dió Cooley con el estudio de los grupos pequeños. Con los estudios de Lewin, el comportamiento humano dentro del grupo obtiene uno de los avances que más han ayudado a las investigaciones de los grupos industriales; y con las obras de Moreno, tanto los líderes como los grupos mismos y sus investigadores, han logrado tener una manera de selección y una ayuda para el leadership en la industria.

Estas obras, estas investigaciones y estas experiencias sirvieron a Elton Mayo en su famosa encuesta. Empieza primero éste con un intento para la observación del rendimiento de producción y la iluminación del local de una empresa, pasa sucesivamente por la selección y experimentación de algunos grupos de obreras, por el cuidado excesivo de controlarlas, por un estudio intenso de sus relaciones y por una observación cuidadosa de sus actitudes, hasta llegar a realizar, dentro de toda la empresa, una encuesta que a la vez completa sus estudios y abre nuevos caminos a otras observaciones.

Con un acervo de experiencias y de conocimientos, se llega entonces a la conclusión de la eficiencia del trabajo, el rendimiento de producción, la alegría de trabajar y las condiciones especiales que resultan de las circunstancias de pertenencia a un grupo bien cohesionado. Los investigadores de Hawthorne, además de las ricas experiencias que obtuvieron para los grupos industriales en los cuales trabajaron específicamente, lograron también para los grupos de cualquier clase que ellos sean, descubrimientos muy útiles.

Lógicamente estos grupos industriales no están aislados sino en íntimas relaciones. Por lo tanto viene, también lógicamente, el estudio de estas relaciones. Después de las investigaciones de Mayo, resultaron muchos centros de investigación para las relaciones humanas en la empresa.

Lo que indican las palabras inglesas "Human Relations" no es posible traducirlo exactamente al español con sus correspondientes términos de relaciones humanas, pero sí se supone su sentido que es el de la aportación de algunas ciencias a la dirección de personal.

Este conjunto de factores que influyen en las interrelaciones de los patronos y obreros, han existido siempre, pero sus problemas se han acentuado más desde el tiempo de la revolución industrial y en nuestro tiempo han llegado a ser objeto de un estudio especialísimo.

Para estudiar estas relaciones es absolutamente indispensable considerar las personas que intervienen en ellas con todas sus exigencias y problemas y con todas las soluciones que a éstos se ofrecen. Una parte de la solución de estas dificultades, la proporcionan las ciencias que eficazmente han ayudado a la industria para lograr la organización del trabajo, el conocimiento del comportamiento de las personas y sus actitudes dentro de los grupos industriales.

El trabajador es colocado en un ambiente de trabajo donde manifiesta su personalidad, que es estudiada y situada en el trabajo más adaptado según el resultado de sus exámenes de observación.

Parte no despreciable tiene el estudio de la moral del trabajador que es influenciada por los estímulos, el ambiente de su trabajo y muy principalmente por las normas de los grupos a los cuales pertenece. En su comportamiento está muy condicionado a esta moral elevada o no para el trabajo.

Para los directores de la empresa se recalca, ante todo, la responsabilidad de sus delicados e importantes cargos, la formación de dirigentes eficaces y todo lo referente al leadership industrial.

Influye grandemente en las relaciones industriales, la manera como se organiza la empresa, sus relaciones con el sindicato, la mentalidad que tienen los dirigentes respecto a la organización y sobre todo la cooperación que se prestan mutuamente los que dirigen y los subordinados para un trabajo eficaz.

Lo que ha representado la organización científica del trabajo en las relaciones humanas de la empresa, es una valiosa contribución sobre todo en lo que se relaciona con la organización por parte de los dirigentes. Reconociendo esto no negamos los inconvenientes y abusos que ha tenido este sistema en relación con los trabajadores.

Tampoco podemos dejar de reconocer los inmensos servicios prestados por la psicología para la selección del personal, para el conocimiento y análisis del comportamiento de los trabajadores y para la ayuda en los estudios de los grupos, las motivaciones sociales, las actitudes y los roles de los hombres dentro del medio industrial.

Para el estudio de estos grupos, la sociología industrial se ha servido de la sociometría y ha atendido principalmente a los grupos restringidos y a los de referencia. Estas dos ciencias, con sus experiencias reunidas, han venido a dar origen a la psicociología en la industria que ha de ser en las empresas una ciencia que prestará imponderables servicios.

## **Capítulo I**

### **DISCUSION DEL SENTIDO DE LAS PALABRAS "HUMAN RELATIONS"**

Acabamos de enunciar cómo la industria ha descubierto dentro de sus talleres, el grupo humano, sus cualidades, sus posibilidades, sus normas, su influencia, su importancia, y sus interrelaciones en la empresa. Desde este tiempo se han venido desarrollando una serie de prácticas y de sistemas, una serie de actitudes por parte de patronos y obreros, una serie de interrelaciones, que en la lengua inglesa se han llamado con el nombre de "Human Relations".

#### **1. - La expresión "Human Relations"**

Cuando todavía Elton Mayo sacaba sus consecuencias a partir de las observaciones realizadas en Hawthorne, H. W. Hepner usaba por

primera vez el término de "Human Relations" en el año de 1934. Después, y desde entonces, la Universidad de Harvard se constituía en el más importante centro de investigaciones en este ramo.

Con las palabras del idioma inglés "Human Relations", se expresa el conjunto de los factores que influyen en el comportamiento de las personas dentro de determinadas actividades, por ejemplo en la empresa, y entonces se llaman "Relaciones Humanas" en la empresa. Las palabras inglesas han sido traducidas al español por "Relaciones Humanas", pero no se expresa bien claro con esta traducción lo que se encierra en los vocablos ingleses. Algunos han tratado de suplir esta deficiencia traduciendo más libremente y así han dado a este conjunto, el nombre de "Psicosociología Laboral" y también el de "Teoría de la organización del trabajo en sus aspectos humanos". Pero, a pesar de todo, se ha admitido generalmente el nombre de "Relaciones Humanas" para indicar lo que se entiende con sus equivalentes palabras entre los autores americanos (1).

Las Relaciones Humanas no son propiamente una doctrina ética tan solo, aunque sí inciden sobre la idea de una verdadera ética individual y social. No son tampoco una ética de explotación velada de las capacidades humanas para conseguir por bien, un mejor rendimiento de parte de los trabajadores, cosa que por fuerza no se obtendría. Ni son tampoco un sustituto a la política social de la empresa, de tal manera que se trate de dejar a un lado la influencia del sindicato y de las leyes laborales. Finalmente, tampoco son una cómoda manera de gobernar la empresa aprovechándose de la psicología del obrero.

## **2. - Hacia una definición**

Un significado muy general de estas palabras lo da Herbert Butterfield (2) cuando analiza las maneras posibles de enfocar la historia y da a estas palabras un sentido general en cuanto tratan del estudio de los seres humanos. Por lo tanto, la filosofía, la política, la religión, la sociología, etc., como ciencias del hombre, estarían comprendidas bajo este título.

En los últimos años se ha entendido bajo este nombre a los estudios sobre la dirección del personal en las empresas. Para otros este término es sinónimo de "comunicaciones", entendida esta palabra como las relaciones que hay en la empresa entre los obreros y los dirigentes y cuyo estudio proporciona enseñanzas sobre el comportamiento de ambos. También se entiende esta palabra en el sentido de comunicaciones entre el sindicato y la empresa (3).

---

1) — Miguel Siguán: Prólogo de la obra: "Relaciones Humanas en la Empresa", de Gardner y Moore, Rialp, Madrid, 1961, pág. 12.

2) — H. Butterfield: "History and Human Relations", Toronto, Collins, 1951.

3) — John Dunlop: "Fromework for the Analysis of Industrial Relations", en "Industrial and Labor Relations Review", Abril, 1950.

Otros identifican la materia de que tratan las Relaciones Humanas con la psicología industrial (4).

Para William Whyte las Relaciones Humanas son una ciencia sociológica que se refiere a la conducta humana en los negocios y en la industria (5).

En este sentido las relaciones humanas se dedican a la investigación de los sistemas de autoridad, la relación entre los que dirigen y los obreros, la actuación de los que trabajan en la empresa, el estudio de los sentimientos y acciones dentro de los sistemas sociales. Este método sociológico tiene la ventaja de expresar los aspectos humanos de las relaciones entre empleados y patronos y por eso a los sociólogos de las empresas se les considera como "expertos en relaciones humanas". Esta definición anterior, sin embargo peca por conductista, a nuestro modo de ver (6).

No solo la sociología incide en las relaciones humanas, sino también otras ciencias. Así el profesor A. Benedetti, afirma que "se trata de una investigación que se desenvuelve bajo planos y con métodos muy diferentes dada la naturaleza compleja del objeto que tiene aspectos de naturaleza sociológica y juntamente psicológica y económico-jurídica" (7).

De una manera semejante se expresa el Survey Research Center de la Universidad de Michigan, que define las relaciones humanas, "como la utilización de todos los recursos de las ciencias sociales para intentar descubrir los principios que rigen el rendimiento y la motivación del grupo" (8).

Como un compendio de lo expuesto, podemos dar la siguiente descripción: "En el sentido más amplio de la palabra, las relaciones humanas constituyen la aplicación de todas las disciplinas sociológicas a la dirección del personal, es decir, la integración de todas las aportaciones de la psicología, psiquiatría, antropología cultural, sociología y ciencias políticas y económicas" (9)

El estudio de las relaciones humanas y de las distintas disciplinas que las integran, exige un método científico y, para lograrlo se

---

4) — Robert Dubin: "Human Relations in Administration", ed. R. Dubin, N. Y., Prentice Hall, 1947.

5) — W. White: "Framework for the analysis of Industrial Relations", en "Industrial and Labor Review", Abril, 1950. Estas son sus palabras: "Como ciencia sociológica, trata de clasificar, predecir y comprender la conducta humana en los negocios y en la industria". l.c.

6) — Veremos más adelante algo sobre este particular.

7) — A. Benedetti: "Considerazioni sul concetto di H. R." en "Rivista Internaz. di Sc. Soc.", Fasc. III, 1960, pág. 223.

8) — "Human Relations Program of de S.R.C.", Am. Arbor: Univ. of Michigan, Septiembre 1950.

9) — J. Dunlop: "Framework for the Analysis of the Ind. Rel.", en "Industrial and Labor Relations Review", Abril, 1950.

proponen investigaciones que establecen principios científicos. Además han sido necesarios centros de estudio para estas disciplinas. En Norteamérica se han establecido bastantes instituciones con fines de investigación en este sentido (10).

Las ciencias que concurren en el estudio de las relaciones humanas, son ciencias del hombre y toda la doctrina de las relaciones humanas se apoya en una base de observación y de experimentación científica respecto del hombre. Particularmente la Psicología y la Sociología, que tuvieron su afortunada confluencia en los experimentos de Hawthorne, tienen también en las relaciones humanas su parte muy importante y es por esto por lo que anteriormente dijimos que algunos autores pretendían que, en vez de relaciones humanas, se llamara a esta materia con el nombre de Psicopsicología Laboral.

Es ésta una ciencia nueva y así sus conclusiones universales y sus leyes científicas se están apenas elaborando. Pero no por eso dejan de tener una utilidad muy práctica, en las distintas empresas, los varios experimentos realizados por muchos investigadores.

Con esto se tropieza el problema de observar el comportamiento humano y controlarlo lo que no es posible por procedimientos de laboratorio.

Con estas afirmaciones podemos concluir que las relaciones humanas se están formando, que muchas ciencias concurren a prestarle su contribución, que su investigación es muy nueva, que se realiza por medios científicos y tiene numerosos e importantes centros de estudios que practican investigaciones valiosas, no sin grandes dificultades.

### **3. - Análisis de algunas posiciones respecto de las Relaciones Humanas**

Se han dado distintas posiciones según la manera de considerar las relaciones humanas. Daremos un recuento de estas opiniones:

a) Algunos escritores ven en la nueva sociedad tecnológica la pérdida de ciertos valores humanos esenciales y, en el maquinismo industrial ven el corruptor del orden social. Los motivos más comúnmente invocados en este asunto, son las consecuencias de la competencia de las empresas, la frustración que se engendra en el trabajador por su despersonalización y por la monotonía exasperante del trabajo repetido (11).

---

10) — Entre los centros dedicados a este estudio podemos citar los siguientes: Centro de Trabajadores (Gerencia de Yale). Centro de Relaciones Industriales de la Universidad de Chicago. Escuela de Relaciones Industriales de N. Y. en Cornell. Instituto de Relaciones Industriales y Laborales de la Universidad de Illinois. Centro de Investigaciones de Michigan.

11) — Vestigios de estas apreciaciones podemos hallar en G. Marcel: "L'homme contre l'humain"; Bernanos: "La France contre les robots"; L. Duplessy: "L'homme et la machine".

b) En algunos autores vemos la apreciación de las relaciones humanas como una “visión arcaica” de las relaciones de trabajo o una nostalgia patriarcal que quiere resucitar la musa de la familia. Esto lo dicen para referirse a la dirección de la empresa, como a una de las bases de estas relaciones humanas (12).

c) Los empresarios, tienen generalmente una visión optimista de las relaciones humanas. Consideran la empresa como una “comunidad de visión de fines y de intereses”. Son sentidas las relaciones humanas como un estado de recíproca confianza, lealtad fundamental y de información recíproca. Esto se echa de ver al través de los escritos y la práctica de los empresarios contemporáneos en Norteamérica y también en las distintas investigaciones realizadas por los institutos dedicados a este asunto (13).

d) Los sindicalistas tienen una visión negativa de las relaciones humanas. Temen que con las relaciones entre patronos y obreros, venga de nuevo el paternalismo industrial a enseñorearse de la empresa y la implantación de normas jurídicas que perjudiquen al obrero. La llamada “comunidad de fines y de intereses”, es para ellos una fórmula para eludir los problemas y explotar la buena voluntad de los trabajadores.

e) Para Ferrarotti las relaciones humanas son una superación del taylorismo. El conjunto de las relaciones humanas, sería extraño al taylorismo en cuanto él tiende a excluir toda participación humana del ejecutor en su trabajo. Esta hipótesis parece tener fundamento histórico y moral y es aceptada por otros (14).

f) George Friedmann ve en las relaciones humanas un dejar para después el problema sustancial relativo a toda la estructura social. El problema de las relaciones humanas es el problema límite de las ciencias sociales. Las relaciones humanas tienen sentido sólo como técnica provisoria o como evolución de la posibilidad de poner en términos de comunicación un conflicto estructural de fuerzas en el mundo moderno (15).

---

12) — M. Lupinacci: “Un po'meno di dipendenza”, en “Epoca”, 5 Sept., 1954, N<sup>o</sup> 205.

13) — A este respecto comenta el Profesor Benedetti: “Oficio y remuneración son los dos valores personales y sociales que sintetizan el fin técnico y el fin humano de la empresa; las relaciones humanas tienden a crear una situación de libre cooperación en torno a estas dos realidades que todos consideran un bien común; la premisa de la común voluntad y de la común adhesión sería el interés moral y material” (A. Benedetti: “Considerazioni sul concetto di “Human Relations”, en “Rivista Internazionale di Scienze Sociali, Fasc. III, Año 1960, Milán.

14) — Ferrarotti: “Essenza e limiti del taylorismo”, en “Mondo Economico”, 15 Abril 1957.

15) — G. Friedman: “Problèmes humaines du machinisme industriel”, Paris, Gallimard, 1949, parte III, c. 9. Del mismo: “Où va le travail humain”, Paris, Gallimard, 1953, pág. 315.

g) Afirman otros que las relaciones humanas son un "taylorismo de contrabando". Esto lo explican en el sentido de que la parte de verdad que tienen las relaciones humanas no es sino una distorsión psicológica de algunas premisas del taylorismo. Taylor trataba de condicionar el hombre al tiempo y al rendimiento. Las relaciones humanas tratan de condicionarlo a un sistema de dirección, a una psicología y a una manera especial de trabajo (16).

h) Otros consideran este sistema como una expresión de crisis moral del sistema capitalístico por la caída de los valores económicos y el exceso de pragmatismo por el cual la persona está puesta al servicio de la economía. Es como la salida de emergencia de un sistema, pero que no propicia, con su humanismo, el desarrollo de los verdaderos valores de la persona (17).

i) Una tendencia marxista ve en las relaciones humanas un equívoco incompatible con las premisas de la dialéctica; afirma que las relaciones humanas no pueden ser miradas sino como una supraestructura de los valores económicos (18).

j) Para el Profesor Likert, las relaciones humanas sólo indican la posibilidad de elaborar una nueva teoría de la dirección. Las muchas investigaciones han proporcionado innumerables datos sobre el comportamiento. Así el leadership económico, sirviéndose de estos datos, logrará elaborar una doctrina del comportamiento propio. Se trata de descubrir los modelos de los cuales el tipo de leadership podrá determinarse (19).

k) Un sector del "industrial management" americano, antes convencido del optimismo tradicional y la utilidad de las relaciones humanas, ahora empieza a dudar y considera las relaciones humanas como un sistema inadecuado para la gestión de una gran organización que puede proporcionar una ética social peligrosa. En esta actitud de algunos norteamericanos, han visto muchos europeos la confirmación de sus propios temores que antes habían manifestado por este sistema (20).

En estas opiniones, a pesar de ser tan diversas, notamos en primer lugar un elemento común y es la constatación del estado patológico de insatisfacción que caracteriza las relaciones del mundo industrial contemporáneo, sea por parte de los obreros, sea por parte de los dirigen-

---

16) — R. Cacopardo: "Taylorismo di contrabbando" y "F. W. Taylor non è un sorpassato", en "Dibattito politico", Nº 18-19 y 92-93, respectivamente.

17) — F. M.: "Nuovi appunti per un discorso sulle Human Relations", en "Analisi e prospettive", 1957.

18) — A. Benedetti. Obra citada, pág. 228.

19) — Likert: "Human Relation in Industry", en "Florence Discussions", Abril, 1955.

20) — D. R. Shoen: "Human Relation: Boon or Boogle?", en "Harvard Business Review", Nov.-Dic., 1957.



tes. Además esta variedad de opiniones confirma el carácter universal, general del problema de las relaciones humanas que es a la vez sociológico, filosófico, cultural, económico, psicológico y moral (21).

La gran distancia entre las posiciones diversas de los autores, y la fluctuación de cada posición, demuestra que el proceso de selección de las ideas, no ha llegado aún a la madurez y que los principios científicos y universales para las relaciones humanas, aún están por elaborarse. Quizás ayude a dar un paso más en este conocimiento, una visión de la historia.

## **Capítulo II**

### **VISION HISTORICA DE LAS RELACIONES ENTRE PATRONOS Y OBREROS**

Las relaciones humanas de la empresa no han resultado de repente, sino que han tenido una larga evolución histórica que es preciso conocer para que se vea su importancia.

La clase obrera ha experimentado un gran cambio y lo sigue experimentando aún. Primero con el paso de la esclavitud a la servidumbre, luego con los siervos de la gleba, después con los gremios, finalmente con el régimen de trabajo que se ha llamado libre (1).

#### **1. - En la revolución industrial**

El sistema feudal estaba ya terminado mucho antes de la revolución industrial. Los siervos, desposeídos de la tierra, se convirtieron en asalariados y los artesanos hallaron cada día más dificultades para trabajar por cuenta propia. Los mercaderes burgueses de las ciudades que surgían, hicieron que cambiaran las condiciones de comercio.

Entonces vino el vapor aplicado a las máquinas de los talleres que señaló la revolución industrial y determinó también la complicada red de relaciones en la industria tales como las experimentamos en nuestro tiempo.

En los primeros tiempos de esta época, el trabajo de las mujeres y los niños llegó a ser motivo de abuso porque la mano de obra estaba abandonada al parecer de los patronos y no tenía control por parte de las leyes. La concentración de fábricas determinó la concentración de población y entonces vemos crecer vertiginosamente las ciudades industriales de nuestros tiempos. La producción abundante proporciona nuevas condiciones de vida y de comercio; la libertad de los trabajadores para el contrato y las condiciones de trabajo, era más teórica que práctica porque estaba condicionada a la voluntad de los patronos.

---

21) — Salleron: "Principes et substance des relations humaines", en "Industrie", Sep., 1952.

1) — W. Knowles: "Principios de Dirección de Personal", Rialp, Madrid, 1960, pág. 19.

Todas estas circunstancias trajeron las condiciones que hoy advertimos en las relaciones de patronos y obreros, que complican grandemente la vida social.

Los patronos eludían toda responsabilidad respecto al bienestar del obrero. Las relaciones desiguales de patronos y obreros se modificaron mediante los sindicatos y las legislaciones laborales que trataron de mejorar las condiciones de competencia. Lo cierto es que las condiciones de los trabajadores mejoraron y después la dirección del personal adquirió importancia y eficacia (2).

Surgieron entonces algunos movimientos doctrinarios con ánimos de mejorar la situación del trabajador; se divulgaron las doctrinas marxistas y los movimientos cooperativos.

Las doctrinas del capitalismo, que son entre otras, la democracia política, la propiedad privada, la libertad de contrato y el "laissez faire", han cambiado las relaciones entre patronos y obreros.

La democracia política vino porque los nuevos capitalistas pedían la intervención de la política para contrarrestar el poder de los terratenientes. Entonces se exigió también el derecho del voto para los trabajadores, fueran o no terratenientes. Esta extensión de la democracia tuvo una repercusión grandísima en las relaciones de patronos y obreros.

Se hizo hincapié sobre la propiedad privada. Se pensó que la tierra en manos de su propietario rendiría más que en manos de los siervos o aparceros. Las empresas se empezaban a formar como las sociedades anónimas en las cuales muchos de sus propietarios no conocían siquiera los bienes tangibles que les pertenecían y sólo se preocupaban por el mercado de sus valores. Pero afortunadamente la gestión de estas empresas se preocupaba por su administración.

Desde la Edad Media había prevalecido la doctrina de Santo Tomás (3) sobre el salario y el precio justo para los contratos y que hasta nuestros días se conserva como una base segura en esta materia. Pero con los avances de la industria, vino la libertad de contrato y se convirtió en un sistema. Se establecen mediante este contrato las condiciones de trabajo, el salario, la producción. Naturalmente que no se hallaban en igualdad de condiciones para contratar los patronos y los obreros, y esto produce relaciones de trabajo también muy distintas. Hoy se trata de armonizar estas condiciones mediante las relaciones laborales dentro de un sistema humano.

El "laissez faire" como doctrina económica, está muy ligado con la libertad de contrato y con la propiedad privada. Trataba de restringir las funciones del gobierno para dejar en plena libertad a los patronos. Algunos pedían que el gobierno regulara las tarifas, el trabajo de los niños y las mujeres, lo relacionado con la seguridad y la higiene. La

---

2) — Abbot Payson Usher: "Industrial History of England". Boston, Houghton, 1920.

3) — Summa Theol., 2-2, q. 77, aa., 1-4.

filosofía y las ideas de entonces intervenían en las relaciones de dirigentes y obreros (4).

## 2. - En nuestros tiempos

Veamos sólo en Norteamérica lo que se refiere a esta parte de la historia ya que esta nación ha desarrollado y ha investigado tan a fondo este sistema.

Uno de los realizadores de la democracia de Estados Unidos, Thomas Jefferson, se oponía al desarrollo industrial porque pensaba que era perjudicial para la vida democrática. En cambio pensaba que fomentando la agricultura, lograría al cabo cambiar los productos agrícolas superfluos por manufactureros, en Europa. Pero contra sus previsiones, los Estados Unidos han llegado a ser un país industrial. La guerra civil contribuyó a la vida industrial ya que intensificó la demanda de material y de trabajo. Pero además la guerra resolvió el dilema de si la nación debía convertirse en industrial o seguir agrícola.

Los caracteres de su desarrollo industrial fueron: una gran inmigración para satisfacer la demanda de mano de obra, formación de grandes empresas, división muy grande del trabajo gracias al trabajo en cadena, surgimiento de una clase dirigente de empresa. Con estas condiciones se debilitaban los aspectos sociales peyorativos de las relaciones laborales, se sustituían los oficios especializados por tareas parciales, monótonas y que producían aburrimiento, se daba ocasión para la fatiga industrial y la inseguridad económica que se aumentaba con la interdependencia de las organizaciones industriales.

Hubo sin embargo algunos cambios en esta política de desarrollo. En primer lugar el control de la inmigración. En los años que siguieron a la guerra civil, la inmensa masa de emigrantes europeos había hecho que la demanda de trabajo fuera abundante y los trabajadores no hallaban mucha facilidad de regateo por hallarse además en condiciones de trabajo muy distintas a las de sus propios países por la dificultad del idioma y porque sabían de la abundancia de oferta de trabajo. Después ha sido distinto con la reglamentación de la inmigración (5).

Además hoy la educación ha proporcionado facilidades para que todo ciudadano norteamericano tenga cultura, de tal suerte que una gran cantidad de trabajadores han acudido a la escuela superior (High-school). Esto hace que el trabajador exija que se le trate con dignidad. Además la intervención del Gobierno y de los sindicatos ha hecho que las relaciones industriales sean muy diferentes (6).

Hoy hay mayoría de población que habita en las ciudades y los obreros tienen una gran experiencia en asuntos laborales y aún en las áreas rurales hay también gran conocimiento de los procedimientos sindicales y la política de las empresas.

---

4) — John A. Hobson: "Evolution of Modern Capitalism", N. Y., Scribner. 1917.

5) — E. L. Bogart y D. L. Demmerer: "Economic History of the American People", N.Y. Longmans, 1947.

6) — E. L. Bogart y D. L. Demmerer. Obra citada.

Las condiciones tecnológicas y urbanas han determinado cambios en las relaciones industriales. La monotonía se impone por el trabajo repetido, las relaciones en la ciudad y aún en la empresa misma son más impersonales cada día, los puntos de vista más distintos, el ritmo de vida ciudadano y de la fábrica enerva al trabajador, las relaciones entre la persona y su ambiente de trabajo se dificultan cada vez más y otras muchas condiciones provenientes de la técnica y de las grandes aglomeraciones, hacen que las relaciones humanas y laborales lleguen a una muy complicada trabazón.

Una sindicalización en masa ha cambiado también y ha complicado estas relaciones. Los primeros que propugnaron por una política de relaciones industriales y de dirección acertada de las empresas, aparecieron por esta razón como contrarios a los sindicatos o como que querían buscar un sustituto a ellos.

La intervención del gobierno se manifestaba por las leyes laborales muy importantes. Hasta 1842 los sindicatos eran considerados como conspiración a la ley. En el presente, el obrero tiene el pleno derecho de organizarse en sindicatos, la ley reconoce el derecho de huelga y de libertad de expresión en los mítines pacíficos. Esta condición sindical es especialmente significativa para las relaciones humanas en la industria y ya tendremos ocasión de volver sobre este asunto un poco más adelante (7).

En el tiempo que ha corrido desde la revolución industrial, el obrero es considerado sucesivamente como una mercancía, como una máquina, como un recurso natural, como un asociado a la misma empresa, como un cliente de los productos industriales y como una persona que se merece todo el respeto a su dignidad.

Las anteriores posiciones de la historia de relaciones entre capital y trabajo, nos demuestran lo complejo de éstas y nos dan una muestra de la gran dinámica que encierran estas situaciones que exigen nuevos conceptos, normas y técnicas. Vemos muy especialmente cómo se ha evolucionado hasta llegar a puntos de respeto y de consideración por la persona y su dignidad, punto principal en el que descansa toda la doctrina de las relaciones humanas en la empresa (8).

### **Capítulo III**

#### **LAS PERSONAS QUE ENTRAN EN LAS RELACIONES DE LA EMPRESA: EL TRABAJADOR - LA DIRECCION**

##### **I. - Exigencias y problemas del trabajador**

Las relaciones humanas en la empresa se dan entre dos clases de personas: los trabajadores y los dirigentes. Por esto, lógicamente hemos de estudiar lo que se refiere a cada uno de ellos.

---

7) — Charles Killingworth: "State Labor Legislation", Chicago, Univ. Press, 1948, cap. II y III.

8) — Knowels. Obra citada, pág. 30.

## **1. - Ambiente del trabajador**

Lo que más interesa a las relaciones humanas, es el comportamiento del trabajador para tratar de aprovecharlo, dirigirlo y comunicarse con él. Para entender la naturaleza de las actitudes y el comportamiento, hay que penetrar en los sentimientos y emociones del trabajador. Los sentimientos del hombre y su comportamiento están relacionados íntimamente con el mundo que lo rodea. Por lo tanto, para el estudio de éstos en el trabajador, es de gran utilidad considerar el ambiente en que trabaja.

La jornada de un trabajador podría ser más o menos así: tomar el autobús que lo conduce a la empresa, después de alistarse en su casa; llegar a la empresa y marcar la tarjeta del control de tiempo, puntual o retrasada, con los sentimientos respectivos de alegría o de temor; echar a andar su máquina de trabajo, cruzarse unas palabras con sus vecinos, experimentar el gusto por el trabajo de determinada clase o el disgusto por el ruido y la monotonía de su máquina; resistir con fatiga a este disgusto y contar las horas para salir al primer descanso, fumarse un cigarrillo y conversar con sus compañeros a veces de cosas sin importancia, a veces de los problemas de su trabajo, a veces de sus dirigentes o de las últimas decisiones de la empresa, del candidato en el partido, del deportista favorito; volver al trabajo con igual gusto o con peor cansancio, esperar la hora de la salida por la tarde, soportar el calor, el aire viciado y las molestias de algún compañero, sufrir la contrariedad de un daño de la máquina, la visita de un capataz y sus insinuaciones, unas veces racionales otras duras o importunas; cambiarse de ropa al final de la jornada para regresar a casa, tomar nuevamente el vehículo y regresar.

Todos estos actos y muchísimos más que hace un obrero durante la jornada de trabajo, van siempre acompañados de sentimientos distintos. Cuando tiene que enfrentarse al jefe experimenta ansiedad, se siente inquieto cuando vienen los superintendentes, tiene sentimientos de complacencia en su trabajo, en su máquina; otras veces tiene sentimientos respecto a los demás o a sus vecinos, sus compañeros de trabajo o sus ocasionales compañeros de conversación (1).

## **2. - Personalidad del obrero**

El ambiente del obrero que hemos descrito antes, tiene una importancia muy grande en sus relaciones con los patronos y con sus compañeros. Pero una de las cosas que más influyen en estas relaciones es la personalidad del trabajador. No es cosa fácil lograr una observación de los sentimientos de las personas o porque no los manifiestan claramente o porque están demasiado preocupados con los propios sentimientos para pensar en los ajenos. Para nosotros hay personas que tienen mucha importancia, otras que no y esto condiciona grandemente los sen-

---

1) — Gardner y Moore: "Relaciones Humanas en la Empresa". Rialp, Madrid, 1961, pág. 56.

timientos respecto de los demás. Estos sentimientos se manifiestan a menudo muy sutilmente: o en una mirada, o en una opinión, o en un porte determinado. Hay personas que en el trabajo se muestran tranquilas, pero en su vida privada son nerviosas, impacientes.

Además el hombre debe satisfacer sus necesidades dentro del ambiente social que lo rodea y por esto su conducta tiene muchos aspectos sociales. Cuando ya se da cuenta de sí mismo, tiene y observa su manera especial de vivir, de vestir, de comer, de actuar y demás cosas que forman su modo de vida. Las instituciones, tales como la escuela, la familia, la fábrica, ejercen una influencia muy marcada en la conducta del trabajador porque dentro de cada una de estas asociaciones existe una estructura interna determinada (2).

Un individuo pertenece en su vida a ciertas asociaciones que expresan muchos aspectos de su comportamiento; además la sociedad total está ordenada en estratos de capas sociales horizontalmente y en divisiones jerárquicas verticalmente y todas estas estructuras sociales hacen que el hombre despliegue en ellas su actividad, manifieste su comportamiento y su personalidad. Este sistema social tiene toda una serie de símbolos que manifiestan los distintos aspectos de estas relaciones.

Lo que hemos dicho tiene sus aplicaciones en la conducta del trabajador en la industria. La organización industrial forma un sistema social que tiene categorías y esquemas de interacción, que incluye gente de todas las clases, que presenta una estructura social formada que aparece claramente, pero que tiene también otra estructura informal que no se ve. La organización tiene un sistema jerárquico, una división del trabajo determinada, cosas todas que traen una inmensa red de relaciones que influyen notoriamente en la personalidad de los trabajadores.

Los obreros se presentan a la fábrica con una cultura propia, es decir, con una serie de valores que han de poner al servicio de su trabajo: su educación, su amor por la patria, su religión, sus valores étnicos, su clase social, todo lo cual constituye en ellos una especie de preparación remota para el trabajo. A este respecto dice un connotado autor que en suma el trabajador se presenta a la empresa con toda una personalidad propia (3).

La adaptación de la personalidad al trabajo es un problema difícil del que se ocupará la selección del personal y la adaptación del mismo a un trabajo.

---

2) — Gardner y Moore. *Obra citada*, pág. 58.

3) — “El empleado acude al trabajo con toda su personalidad, con sus necesidades inconscientes y con determinados propósitos conscientes. Lleva consigo toda una serie de hábitos y de expectativas que ha adquirido a lo largo de sus experiencias cotidianas. Puede tener una necesidad inconsciente de dominar a los demás y expresarla de una manera corriente y aceptada en nuestra sociedad. Por eso consigue tanta mayor satisfacción personal en su trabajo, cuanto más contribuye éste a satisfacer sus impulsos y necesidades inconscientes y cuanto más se ajusta a las exigencias de su puesto como ser racional” (Gardner y Moore: “Relaciones Humanas en la Empresa”. Rialp, Madrid, 1961, pág. 268).

### **3. - Lo que significa el trabajo para el obrero**

El individuo con relación al trabajo se da cuenta de la importancia que éste tiene porque es una virtud, es algo serio y obligatorio para el hombre, indica la categoría de cada uno en la escala profesional, determina un esquema de actividades en las distintas ocupaciones, indica la actitud física que ejerce cada persona.

Muchas veces para el trabajador la empresa sólo representa una serie de máquinas, bancos de trabajo, mesas, pupitres y también tareas que se deben realizar, personas bajo cuya dependencia o en cuya compañía debe realizar sus tareas y circunstancias en las cuales debe trabajar. Pero el trabajador debe ver algo más que esto en su trabajo. Es necesario que vea en él, fuera de un simple modo y medio de ganarse la vida, algo que le proporciona alegría, ocasión de contribuir al bienestar de los demás, medio de integrarse en una sociedad, y lugar para desenvolver su propia personalidad.

Sobre todo las relaciones interpersonales son importantes para el trabajador en la empresa. Los jefes, los capataces, los compañeros y todas las personas con quienes tiene que trabajar en la empresa, contribuyen a hacerle el ambiente de su trabajo favorable o desagradable, pero se debe notar que también de parte de la propia persona depende también esta interrelación. Esta adaptación de las personas en el trabajo es una de las partes que juegan más importancia en las relaciones de la empresa (4).

### **4. - Adaptación de las personas**

Como en las relaciones de patronos y obreros entra la autoridad, la manera de reaccionar ante esta autoridad forma un elemento muy importante en la adaptación del individuo a su trabajo. Esta sumisión depende a veces de la conciencia que se tiene de su propia preparación o de la preparación de los demás. Un mecánico puede aceptar muy bien a otro mecánico como jefe, pero tal vez no aceptaría a un abogado; un hombre acepta bien la dirección de otro hombre, pero difícilmente la de una mujer. A veces la satisfacción en el trabajo depende del ambiente que se halle en el medio de trabajo, en su grupo pequeño, en su grupo restringido. En éste resultan las personas que por sus dotes de mando se constituyen jefes natos del grupo, líderes de los demás.

Una persona bien adaptada será aquella que ha logrado tener un equilibrio entre las satisfacciones que desea, sus aspiraciones y lo que consigue en su trabajo y no estará bien adaptado aquél que tiene una demanda mayor de satisfacciones insatisfechas (5).

La adaptación de los obreros de acuerdo con estas distintas aspiraciones depende mucho de la adaptación a distintos trabajos y ofi-

---

4) — Gardner y Moore. Obra citada, pág. 270.

5) — Gardner y Moore. Obra citada, pág. 273.

cios, de las condiciones sociales, la diferente educación, los temperamentos de cada persona, la clase social a que pertenece (6).

Esta adaptación de las personas al trabajo se logra mediante la selección del personal, los cambios y ascensos que realiza la empresa con criterio, no de cambiar simplemente, sino de hacer eficiente el trabajo y adaptadas las personas.

La selección de trabajadores presenta problemas para el dirigente como para los que aspiran a determinados cargos. El trabajador que es elegido para cierto trabajo, puede que no sea el que más lo haya deseado y a veces puede suceder que no sea el más apto. Por esto en la selección se ha de tener en cuenta la habilidad del sujeto y los efectos que la selección proporciona al grupo. En unos casos influye la simpatía o las insinuaciones de otros sobre el jefe para una selección y un ascenso, a veces la habilidad de la persona, pero de todos modos ésta deberá adaptarse nuevamente a otras formas de trabajo quizás más difíciles.

Hay trabajadores que no desean cambios porque están contentos con su trabajo y su salario, están adaptados perfectamente a su trabajo y al medio.

Pero para aquellos que sí desean el ascenso, hay el peligro de suscitar recelos entre los demás del grupo cuando se realizan los traslados. En la encuesta de Hawthorne con las entrevistas realizadas a los obreros, se pudieron ver estos tipos de quejas: primero respecto a las cosas de las empresas tales como herramientas, maquinarias, etc.; el segundo con respecto al ambiente de la empresa, por ejemplo la iluminación, la humedad; tercero, respecto al salario, a los dirigentes y al progreso en los ascensos (7). Pero en todos estos casos se vió la necesidad de examinar muy detenidamente las cosas para ver realmente la raíz de las quejas. Si un obrero se queja de su máquina pero en verdad no es ésta la culpable sino que por ejemplo el jefe le exige a él más trabajo, nada se logrará con la comprobación de que la máquina está bien. Igual cosa pasa con el salario. A veces se piensa que con el aumento de salario se puede lograr remediar muchas situaciones, pero en realidad habrá que ver muchos factores escondidos que no se remedian con dinero.

Al trabajador se le debe considerar también fuera de su fábrica, taller o lugar de trabajo y colocarlo en las relaciones que tiene con las otras personas, en su medio ambiente social, en sus preocupaciones personales, en general en toda su vida.

Las relaciones industriales tratan al trabajador de tal modo que le puedan proporcionar lo que algunos autores han llamado "la alegría del trabajo" (8) y que es un complejo efectivo que experimenta el tra-

---

6) — Trata por extenso estos puntos el autor citado en las páginas 276 y siguientes.

7) — Roethlisberger and Dickson: "Management and the worker", Cambridge, Univ. Press, 1939, pág. 190.

8) — G. Friedmann. Obra citada, pág. 358.



bajador al emplear sus fuerzas en el trabajo, al procurar en él sus gustos y ejercer sus aptitudes (9).

No ya como una exigencia del trabajador, sino más bien de la empresa, está el entusiasmo por el trabajo o lo que llamaremos la moral, de la cual vamos a tratar en seguida.

## **5. - La moral en el trabajador**

a) **Lo que se entiende con esta palabra "Moral".** — Uno de los principales aspectos psicológicos del trabajador frente a su trabajo y a sus superiores, es el de la moral. Aún siguiendo el derrotero que nos hemos propuesto, podemos pensar que ésta es una exigencia hasta del mismo trabajador para lograr su trabajo humano.

Lo que aquí entendemos con esta palabra respecto de las relaciones humanas en la industria, es un complejo de las actitudes que trataremos de explicar. La moral ha sido entendida en el sentido religioso como las doctrinas que exigen en las personas un determinado comportamiento y hacen que sus actos se clasifiquen en buenos o malos. No tartaremos aquí de la moral en este sentido.

Hablamos de una cualidad de los trabajos que se ha definido de diversa manera.

Unos han hablado de la moral elevada en los trabajadores cuando éstos tienen completa voluntad de entregar su tiempo y sus esfuerzos a una determinada organización. En este sentido se entiende el entusiasmo y la consagración total a un trabajo de tal manera que no sea necesario vigilar a los que lo ejecutan.

Otros entienden la moral en sentido elevado como una obligación. El hecho de firmar un contrato, implica para un empleado una obligación qué cumplir, pero puede suceder que no ponga entusiasmo y energías en su trabajo y solamente logre cumplir con la obligación. En este sentido no se diría que tiene una moral elevada por el solo hecho de cumplir (10).

La consideran otros como la voluntad de cooperar. En este sentido vienen los problemas de si la moral elevada significa una sumisión a la autoridad totalitaria o unas relaciones comprensivas en una autoridad democrática. Como la cooperación exige esfuerzos de ambas partes: de la dirección y de los súbditos, también debemos decir que la dirección debe poseer una elevada moral para cooperar con los súbditos.

Se presenta la moral elevada como una condición mental que impulsa a los súbditos a subordinar su voluntad a las conveniencias del grupo y, para nuestro propósito, diríamos subordinar sus propios intereses a los de la empresa. Una patria, una iglesia, un ejército, una ideología política, tratan de infundir a sus seguidores un espíritu, una moral que les impulsa a sacrificar por ellos muchas cosas. Los individuos experi-

---

9) — A. Gemelli: "Fattore humano o fattore sociale del lavoro?", "Vita e Pensiero", Milano, Julio 1948.

10) — John R. Commons: "Industrial Goodwill", N. Y., McGraw-Hill, 1919.

mentan una satisfacción especial al hallarse dentro de un grupo y, si éste logra infundirles el "esprit de corp" necesario para darles un entusiasmo capaz de sacrificarse por ellos, tendrán entonces una moral elevada (11).

Hay también un interés personal en la moral industrial en cuanto a que el individuo piensa que su ascenso, su porvenir, su remuneración, su adhesión al grupo a que pertenece, su seguridad y su bienestar, están ligados a la moral que manifiesta.

Según esto podemos decir que la moral en la industria, y especialmente en las relaciones humanas de la industria, es una actitud de las personas y los grupos para el cumplimiento de una obligación con entusiasmo y deseos de cooperar en un grupo al que se pertenece (12).

Los que se han ocupado de la organización científica del trabajo no han tenido en cuenta la moral en el sentido que hemos dicho antes, porque creían poder controlar la producción y las interrelaciones de patronos y obreros mediante la organización.

Los primeros sociólogos y psicólogos sólo dieron importancia a la moral cuando empezó a aplicarse en la industria la psicología.

Ni el totalitarismo en la industria ni el paternalismo consideraron la moral como algo necesario para la persona o para la empresa. El primero porque pensó que la dirección llevaría a cabo sus planes sea que el obrero estuviera de buena gana o no. El segundo porque trató de hacer que el obrero tuviera un bienestar que depende de la prodigalidad de los patronos, pero los trabajadores se sintieron sin moral al estar dependientes de la generosidad de sus señores.

Estos fracasos hicieron pensar en la armonía de patronos y obreros y por eso se dió gran importancia a las comunicaciones en la industria entre unos y otros. La experiencia de Hawthorne dió una gran luz a este problema con la manifestación de la moral de un grupo bien cohesionado.

De aquí que se busque afanosamente la manera de conseguir cómo se compenetra un grupo y el tipo de organización industrial que

---

11) — Elton Mayo: "The Human problems of an Industrial Civilization", Harvard, Univ. Boston, 1946, todo el cap. V. en el cual habla de este tema de la moral.

12) — A este respecto comenta un tratadista de esta materia: "La moral elevada se caracteriza por el interés en el entusiasmo y en el impulso del trabajo. Fomenta la cooperación y reduce al mínimo los problemas de vigilancia y disciplina. Su fundamento psicológico está en el deseo de pertenencia, en la satisfacción de trabajar con un grupo, en la necesidad de identificarse con los objetivos de la empresa o de esforzarse por la causa. Pero este impulso psíquico puede utilizarse de buena o mala manera. Por ejemplo, el deseo de pertenecer o identificarse con una causa puede conducir a un estado totalitario o a una sociedad recreativa. En ciertos casos patológicos llega a adquirir el carácter de un fanatismo pero, en general, las gentes no pueden mantener sus emociones enardecidas durante mucho tiempo seguido. Tienen otras necesidades psicológicas que satisfacer, como el deseo de autoexpresión. La sumisión a los objetivos del grupo se funda más en la razón que en la obediencia ciega" (Knowels: "Principios de dirección de personal", Rialp, Madrid, 1960, pág. 220).

se ajusta mejor a las necesidades del individuo. Los empresarios se han dado cuenta cada vez más de la necesidad de conseguir una moral elevada en sus obreros y de apreciarla en su justo valor, de tal suerte que, en nuestros días, ésta ha llegado a ser una de las preocupaciones de las relaciones humanas en la industria (13).

b) **Fctores de la moral.** — En alguna época se pensó que la retribución era el factor más importante para levantar la moral de los trabajadores, y en efecto sí lo es en alguna medida porque el trabajador desea mejorar sus condiciones de vida y para esto necesita buen salario, además porque se estimula al trabajo sabiendo que se lo pagan bien. Pero se ha visto que no sólo la retribución sino un conjunto de factores, intervienen en la moral del trabajador.

Otro factor de la moral es el prestigio en el grupo. Un trabajador que no está a gusto con su trabajo, pero que tiene una adhesión firme a un equipo de trabajo, manifiesta una moral elevada por el hecho de una lealtad a su grupo. Cuando éste se halla bien integrado, tendrá una elevada moral tanto en lo que se refiere al grupo en general como a cada uno de sus miembros.

Por esto se echa de ver el gran cuidado que se ha de tener en los cambios de oficios o de talleres para las personas porque se puede desintegrar un grupo que trabaja eficazmente; se echa de ver también que los trabajos de gran interacción, dan mayor ocasión para cohesionar los grupos. Como los capataces tienen una intervención tan decisiva en los grupos, se comprende bien la necesidad de su formación. También se observa que mientras más reducido es un grupo, mayor cohesión puede ofrecer (14).

La supervisión en las empresas es un elemento muy importante con respecto a la moral de los trabajadores. En otros tiempos los capataces dirigentes y los jefes, aplicaban castigos y despidos a quienes no satisfacían o no cumplían las órdenes. En la actualidad la política de las empresas tiene una gran preocupación porque los directores y los empleados de mandos intermedios logren transmitir bien las órdenes a sus subordinados .

Las investigaciones realizadas en la Universidad de Michigan, han dado mucha orientación en este asunto. Por ejemplo: fomentar la producción indirectamente, discutir los problemas de la producción con los obreros, interesarse por los subordinados como por seres humanos, hacer que tengan confianza en sí mismos tanto los capataces como los obreros, y hacerles ver cuál es su situación en la empresa (15).

---

13) — F. J. Roethlisberger: "Management and Moral". Cambridge, Harvard, Univ. Press, 1941.

14) — M. Leenhardt: "Les carnets de L. Levy-Bruhl". En Cahiers Intern. Soc., 1949. 6, 28-42, trata de cohesión. R. Bastide: "Contribution a l'étude de la participation". En Cahiers Intern. Soc. 1953, 14, 30-40.

15) — Univ. de Michigan: Survey Research Center: "Estudio N° 6", Noviembre 1948.

La lealtad a la compañía es también un factor de la moral. Según los mismos estudios de Michigan, entre otras señales de lealtad se tienen: la aceptación de la política de personal, la participación activa en las cosas sociales de la empresa, la satisfacción por las relaciones en ella (16).

Esto no significa que deben abstenerse en absoluto de toda crítica constructiva que trate de arreglar las cosas, antes esto será para bien propio y el de toda la empresa (17).

c) **Apreciación de la moral.** — Para la evaluación de la moral, no existe medida, ya que no es una cosa que se pueda apreciar externamente más que por sus manifestaciones. Por lo tanto, sólo indirectamente se puede valorar. Algunos modos de valorarla son éstos: por medio del rendimiento, pero teniendo en cuenta los distintos problemas que lo pueden alterar; por medio de las ausencias o retrasos controlados, tomados en comparación con otros actuaciones; por medio de los cambios continuos de una empresa a otra (en una entrevista a la salida del trabajador de una empresa, se puede aprovechar para preguntarle sus motivos de retiro); por medio de los estadísticas de accidentes, que pueden ser causados por deficiente moral o por otra causa; por medio de los reclamos que pueden tener causas reales o carecer de fundamento; por medio de los cuestionarios, que permiten valorar las opiniones y las entrevistas que a veces son mejores y que proporcionan apreciaciones muy exactas de la moral del trabajador.

De todas maneras la moral siempre será una condición muy amorfa y será difícil de medirse, porque además depende de la voluntad humana (18).

Así hemos completado algunas de las exigencias y condiciones que el trabajador tiene en la empresa. Pasaremos a ensayar la síntesis de respuestas que a esto ha dado la dirección de las empresas.

## **II. - La Dirección de la empresa y sus respuestas a las exigencias de los trabajadores**

Después de la segunda guerra, la empresa ha hallado nuevos principios y técnicas de dirección y ha empezado a aplicar otros que eran conocidos. Por ejemplo el empleo de las técnicas de Gilbreth sobre los movimientos (19).

---

16) — Univ. de Michigan: Survey Research Center. Obra citada.

17) — D. Drech y R. S. Crutchfield: "Théorie et problèmes de psychologie social", Paris, P.U.F., 1952, pág. 250.

18) — Roger Bellows: "Psychology of Personnel in Business and Industry". N. Y., Prentice Hall, 1949, pág. 367.

19) — Gilbreth hizo estudios sobre el movimiento de los trabajadores y sus técnicas reciben el nombre de M.T.M. (Methods-time-measurement). Cfr. MTM por Maynard, Stegmerten y Schwab., N. Y., McGraw-Hill, 1948, pág. 12.

Además las técnicas de planificación han aumentado y perfeccionado sus sistemas. El trabajador ha sido tenido en cuenta no sólo como un individuo, sino como perteneciente a un grupo, de tal modo que Fayol ha puesto el principio del "esprit de group" que ha sido tenido muy en cuenta por los industriales (20).

De aquí que se tenga muy en cuenta el modo de pensar, de reaccionar y de actuar por parte de las personas dentro de un grupo y también las comunicaciones entre los obreros y patronos en la empresa para lograr una buena colaboración (21).

La dirección de la empresa ha respondido a las exigencias de los trabajadores, de que antes hablamos, de varias maneras. Entran en esta respuesta el sentido de responsabilidad por parte de todos, la formación de los cuadros dirigentes, la doctrina y práctica del liderazgo, una organización formal e informal dentro de las empresas, un departamento de personal responsable, normas precisas y sensatas de dirección y cooperación para el logro de los fines de la empresa. Tales serán ahora los asuntos que nos ocuparán con relación a la respuesta de la dirección a los problemas de los obreros.

### **1. - Responsabilidad en la empresa**

Se ha insistido muchísimo tanto en el sentido de responsabilidad individual como colectiva. Los empresarios se van dando cuenta de su responsabilidad y obran de manera más consciente y humana en las empresas (22).

Para los católicos este sentido de responsabilidad ha sido señalado por los Pontífices Romanos. Por ejemplo el Papa Pío XII hacía caer en la cuenta de las graves responsabilidades que tiene el empresario cristiano en estos términos: "Para vosotros (dice a los empresarios cristianos de Italia, hablando de la empresa) ella es más que un simple medio de ganar la vida y de mantener la legítima dignidad del propio grado, la independencia de la propia persona y de la familia. Es más que la colaboración técnica y práctica del pensamiento, del capital, del trabajo multiforme, favorable a la producción y al progreso. Es más que un factor importante de la vida económica, más que una sim-

---

20) — Henri Fayol: "Principles of Administration", 1908.

21) — G. Filipetti: "El progreso de la dirección", Rialp, Madrid, 1960, p. 354.

22) — Así v. gr. se expresa un empresario: "Todo el mundo prácticamente coincide hoy en día en que las empresas tienen obligaciones que cumplir para con la sociedad. Este modo de pensar está lejos de ser unánime, ya que algunas empresas, al igual que algunos individuos, pensarán siempre que las responsabilidades deben caer sobre los hombros del prójimo. La empresa hace algo más que proporcionar trabajo, producir bienes y obtener un beneficio para sus propietarios; es uno de los principales instrumentos de progreso económico y social y hemos de hacer que sea justamente eso". "The Social Responsibilities of Business". Disertación de Harry Bullis, de la General Mills, 28 Nov. 1951. Citado por Filipetti, obra citada, pág. 360.

ple —aunque muy laudable— contribución al desarrollo de la justicia social; y si no fuera sino esto, sería aún insuficiente para establecer y promover el orden completo, porque el orden no es de tal manera que pueda lograrse en toda la vida y en toda la actividad material, económica, social, y sobre todo cristiana, fuera de la cual el hombre permanece siempre incompleto” (23).

Estos principios se reafirman y completan después por el insigne sucesor Juan XXIII en los siguientes términos: “Porque en la naturaleza humana está arraigada la exigencia de que, en el ejercicio de la actividad económica, le sea posible al hombre asumir la responsabilidad de lo que hace y perfeccionarse a sí mismo. De donde se sigue que si el funcionamiento y las estructuras económicas de un sistema productivo ponen en peligro la dignidad humana del trabajador, o debilitan su sentido de responsabilidad, o le impiden la libre expresión de su iniciativa propia, hay que afirmar que este orden económico es injusto, aun en el caso de que, por hipótesis, la riqueza producida en él alcance un alto nivel y se distribuya según criterios de justicia y equidad” (24).

También a los trabajadores asigna su parte de responsabilidad en los siguientes términos: “Hay que hacer notar, por último, que el ejercicio de esta responsabilidad creciente por parte de los trabajadores en las empresas no solamente responde a las legítimas exigencias propias de la naturaleza humana, sino que está de perfecto acuerdo con el desarrollo económico, social y político de la época contemporánea” (25).

El sentido de responsabilidad que se ha despertado en tantos jefes de industria, les ha llevado a desarrollar planes de adiestramiento para preparar el personal.

## **2. - Formación de dirigentes**

Uno de los aspectos más importantes que se derivan de la responsabilidad en la industria ha sido la preparación de los dirigentes. Para satisfacer a esta necesidad, se han formado asociaciones especiales de dirección de personal, cursos en las universidades, prácticas en las más importantes industrias y programas de formación de dirigentes (26).

La Asociación Americana de Dirección (American Management Association, A.M.A.) ha establecido unos seminarios de preparación pa-

---

23) — Pío XII: “Discurso a la UCID” (Unione Cristiana Imprenditori dirigenti), 31 de Enero 1952. “L'Osservatore Romano”, A. XCII- N<sup>o</sup> 27, 1 Feb. 1952, pág. 1.

Juan XXIII: Encíclica “Mater et Magistra”, A.A.S. a. LIII, 15 de Julio 1961, N<sup>o</sup> 8. Traducción española en “Comentarios a la Mater et Magistra” por el Inst. Social León XIII, B.A.C., Madrid, 1963, pág. 35.

25) — Juan XXIII. Obra citada, pág. 39.

26) — Las publicaciones sobre Dirección General de la A.M.A. y las de la Anglo American Council of Productivity: todas encaminadas a la formación de dirigentes.

ra dirigentes que se reúnen periódicamente y tienen un programa de principios y prácticas de dirección, planificación y control, establecimiento de organización, apreciación de resultados, etc. (27).

Algunos autores por cuenta propia han organizado cursos especiales de esta materia en Estados Unidos y en Europa (28). Tales por ejemplo N. R. Mayer cuyo programa de curso es el siguiente:

a) Lo que significa una dirección democrática: ante todo las ventajas de una dirección democrática tomadas de los estudios de Lewin (29). Después los niveles de dirección, la democracia en comparación con el paternalismo y con la autoridad en manos de un solo jefe, y el sistema del individualismo con la autoridad en cada individuo. La democracia pone la autoridad en el grupo. Por último las ventajas de la decisión colectiva para el control, la disciplina, la equidad, el respeto a los demás, la participación activa de todos.

b) El comportamiento humano: lo que implica una interrelación, un estímulo o una situación y la persona o el organismo que reacciona y produce determinado evento con esta relación. En la empresa se recalca sobre todo la manera de colocar determinadas situaciones para que el obrero pueda reaccionar de manera diferente.

c) Capacidades humanas: en este aparte se estudian las habilidades humanas, las técnicas para estudiarlas, la manera de valorarlas, y otras posibilidades humanas.

d) Las actitudes individuales y la moral del grupo: se usan las experiencias logradas en Hawthorne, el significado de moral de grupo, consecuencias de la existencia o de la carencia de esta moral.

e) El trabajo: estudia en este aspecto las técnicas de la dirección del trabajo, los incentivos, el castigo, las consecuencias del mismo.

f) Relaciones con el personal y dotes para la dirección: se estudia en este aparte los contactos con el personal, conversaciones, asistencia psicológica, problemas de adiestramiento, consejeros para la asistencia del personal, personas que cohesionan un grupo, personas que lo dividen, capacidades de dirección y manera de enrutarlas (30).

En Europa, la Gran Bretaña ha sabido aprovecharse de las experiencias de Norteamérica y de sus propias investigaciones en este campo y ha organizado equipos especializados para la formación de dirigentes de industria, patrocinados por el Consejo de Productividad Anglo-

---

27) — Filipetti. Obra citada, pág. 366.

28) — N. R. Mayer: a) Principles of Human Relations, Wiley & Sons, N. Y., 1952, cap. I.

29) — Kurt Lewin: "Resolving Social Conflicts", N. Y., Harper, 1948.

30) — N. R. Mayer: "Principi de Relazione Humane". Tr. ital., Bocca, Milano-Roma, 1955, cap. I.

Americano, desde 1951. Con la aceptación por parte de la dirección, de métodos y puntos de vista nuevos, tanto en sociología, psicología, economía como en todo lo que influye en las relaciones humanas; y así será posible la realización de muchos programas y la resolución de nuevos y grandes problemas en la industria.

Las empresas gigantescas que vemos en Estados Unidos no han nacido grandes sino que han sido el fruto de pacientes luchas, dirigidas por grandes hombres de empresa tales como Hell, Vanderbilt, Carnegie, Rockefeller, Ford (31). Esto nos lleva a considerar un aspecto de dirección que en Estados Unidos principalmente ha sido muy estudiado y ha prestado grandes servicios a la industria y a los demás aspectos directivos de la vida humana.

### 3. - El "Leadership"

Como una base para la acertada dirección, está la persona del director. De él se exigen numerosas cualidades. Fayol (32) le pide inteligencia reflexiva, voluntad firme, actividad, energía y audacia, responsabilidad y sentimiento profundo del deber, preocupación por el bien común, gran cultura general, previsión y capacidad administrativa, dotes de organización y de mando, conocimiento de varios ramos de la industria y del comercio y, sobre todo, la mayor competencia posible en el ramo de su especialidad (33).

En nuestros días se ha estudiado al director, al jefe, bajo el aspecto de líder y ha resultado así, al través de muchas experiencias e investigaciones, una abundante doctrina acerca de lo que se ha llamado leadership (34).

Una tendencia en este sentido, considera el leadership como una persona, otra, como una función (35).

Para los primeros se hallarán en una persona las cualidades del jefe ya enumeradas antes y, en general, las cualidades que se exigen para una buena jefatura. Así en la empresa no habría más que buscar la persona que reúna estas condiciones y colocarla como dirigente. Ten-

---

31) — Merton y otros: "A Reader in Bureaucracy". Ed. Glengoe, III. Free Press, 1952.

32) — Fayol: "Administration Industrielle et générale, Paris, 1950, pág. 130.

33) — Cfr. José Mallart, su artículo sobre esto en *Le Travail Humain*, Paris, 1954, Nos. 1 y 2. Además Franziska Baumgarten, en *Psicol. de las Rel. Hum. en la Emp.*, Labor Barcelona, 1959, pág. 63 enumera cincuenta cualidades del director.

34) — En Gardner y Moore. Obra citada, pág. 403, esta palabra es usada en español con el término "jefatura". En Franziska Baumgarten. Obra citada, pá. 193, el leader se denomina "Caudillo". Otros han usado la palabra líder y han derivado de ella el término liderazgo = leadership. Las emplearemos indistintamente porque no hay en español un equivalente exacto a "leadership".

35) — Hervé Carrier: "Sociologia dei gruppi", P. U. Gregoriana, Roma, 1963 (ad usum privatum auditorum), pág. 63.



dríamos con esto al líder con múltiples funciones en una persona y se presentaría como caudillo que arrastra y dirige, como modelo que manifiesta y pone en práctica sus cualidades intelectuales, morales y físicas; como una persona responsable que manifiesta su empeño por dirigir los asuntos que ha tomado a su cargo (36).

Para la segunda tendencia, el leadership es una función (37) del grupo mediante la cual, éste realiza el fin para el cual ha sido formado y conserva su cohesión socio-emotiva (38). Es por esto por lo que no le llamamos simplemente jefatura o liderazgo.

Esta segunda tendencia se acomoda muy bien al sistema democrático de la empresa en la cual se admiten las iniciativas, la organización de los trabajadores en determinadas tareas, la transmisión de las órdenes de una manera eficiente y la cohesión de todo el grupo industrial. En este aspecto han sido particularmente útiles a la psicología industrial los experimentos de Kahn y Katz que indican cómo los grupos de trabajadores tienen gran eficacia cuando los líderes tratan a sus subordinados con todas las garantías que corresponden a las personas (39).

También en la industria el leadership tiene la función de controlar y regular las relaciones interpersonales, ayudar las minorías y realizar todo lo que se necesita para conservar la cohesión de los grupos industriales.

#### 4. - Cómo se organiza la dirección

El tipo de capitanes de industria, de que hablamos antes, presentaba muchos inconvenientes tales como el hallarse la dirección en manos de un solo hombre, el concentrarse la misma dirección en unos pocos problemas definidos, el no buscar el consejo de los demás que indudablemente es válido y el no bastar para unificar una organización a veces muy grande y dispersa.

Vino después la burocracia industrial. Este término a primera vista parece despectivo pero en realidad y en sí no lo es sino por razón de los abusos que se puede hacer del sistema que se enuncia con esta palabra. En primer lugar la organización burocrática se tiene con el nombre de organización lineal y es la que se desarrolla desde el director descendiendo en línea recta hasta los obreros por medio de los mandos intermedios. Tiene esta organización la ventaja de que define claramente los oficios de cada uno y sus responsabilidades y da rapidez a las comunicaciones.

Esta operación exige muchas aptitudes por parte de los que la componen, cosa que no es siempre fácil de lograr; exige además un res-

---

36) — F. Baumgarten. Obra citada, pág. 193 y siguientes.

37) — Krech y Crutchfield y Ballachey: "Individual in Society". N. Y., McGraw-Hill, 1962, cap. 15.

38) — H. Carrier. Obra citada, pág. 65.

39) — H. Carrier. Obra citada, pág. 65.

paldo inquebrantable a las decisiones por parte de los inferiores y condiciones especiales de comunicación.

Otra forma de organización es la llamada organización funcional, propuesta en un principio por Taylor y desarrollada después por Mary Follet (40). Consiste en que por medio de ella la autoridad está más en la función que en la posición que ocupa una persona. Así un trabajador tendrá más autoridad en cuanto esté más especializado y esta especialización le permita trabajar mejor.

Esta operación tiene la ventaja de que cada uno en ella es persona competente para su trabajo, pero carece a veces de línea de autoridad jurídica. Aún en sentido ascendente puede obrar la autoridad que se deriva de la habilidad o de los conocimientos del trabajador.

Como una posición media entre las dos organizaciones anteriores, tenemos la de "línea de estado mayor". En ella un cuerpo de dirigentes llamado Estado Mayor, obra como asesor especialista. Esta organización reúne las ventajas de las dos anteriores y aunque tiene serios problemas, se presta grandemente para una administración eficiente. En ella hay la autoridad lineal que es el elemento de la primera clase de sistema y la autoridad de estado mayor que es la del asesoramiento a la dirección y que fluye de las otras partes.

En muchas empresas existe una organización informal hecha por los trabajadores de una manera semejante a como se forman sus grupos espontáneos. Sucede a veces que una determinada persona, que tiene el encargo de dirigir algunos trabajos, de arreglar determinados problemas, no es lo suficientemente competente para ello y en el mismo taller se puede encontrar alguna otra persona que logra resolver estas dificultades. Esta persona al fin se impone y es considerada como líder entre los demás y en torno a ella se forma cierta organización que llamamos informal que puede ser muy significativa en las empresas (41).

## **5. - Departamento de personal**

La dirección del personal tiene su origen en la organización científica del trabajo y en la psicología industrial. El caso de la colocación de trabajadores era muy sencillo, porque los pretendientes a cargos en la fábrica invadían los talleres y hablaban directamente con los capataces para conseguir empleo. Pero después se organizaron un poco mejor las cosas mediante una oficina especializada para el personal que tiene la tarea de seleccionar y colocar a los peticionarios en acuerdo con sus capataces (42) y con sus capacidades.

---

40) — Follet: a) "Creative experience". N. Y. Longmans, 1942. b) "Leader and Expert Psychological Foundations of Business Management". Metcalf, Baltimore, 1926.

41) — Chester Berdad: "Functions of an Executive". Cambridge Mass. Harvard Univ. Press. 1938, pág. 114.

42) — L. A. Boettinger: "Employee welfare work". N. Y. Ronald Press, 1923.

Para un Departamento de Personal bien formado, deben existir las siguientes funciones según el parecer de muchos peritos en relaciones humanas y según la práctica ya muy larga de varias empresas: investigación sobre lo relacionado con el empleo, sus condiciones de trabajo, selección y orientación de los trabajadores, capacitación de los empleados mediante el adiestramiento y la preparación adecuada; lo relacionado con la seguridad e higiene, es decir, medidas sanitarias, estudios sobre fatiga, y en general las enfermedades industriales y los problemas de seguridad; fijación de normas claras para seguir en los casos de ascensos, traslados y despidos; la valoración de tareas, sistemas de motivación, primas, beneficios y lo relacionado con las retribuciones; relaciones con el sindicato, contratos colectivos, reclamos y cooperación entre sindicato y gerencia; el bienestar de los empleados y por lo tanto, lo relacionado con su ayuda mutua, pensiones, participación en las acciones, seguros de vida, vivienda; la vigilancia interior de la fábrica y la protección de los empleados dentro del establecimiento (43).

Cierto que hay muchos otros departamentos en la empresa para la organización y para responder a las exigencias de los trabajadores, pero no es de nuestra incumbencia el tratarlos. Como para esta organización se necesita una ideología que la rijan y unas normas que la encaucen, trataremos en seguida de ellas.

## **6. - Normas de la dirección**

La política del personal está formada por una serie de normas que se refieren a las relaciones entre los empleados y los patronos. Hay algunas de estas normas que son generales y se dan por la dirección y que se fijan muchas veces con la colaboración del sindicato y los obreros; otras que son particulares, fijadas por determinadas personas o grupos.

Para determinar la política de la empresa en la fijación de normas, hay varias ideologías que han prestado su contribución en este campo y que veremos por partes.

Hay dos posiciones extremas, pero que vale la pena tener en cuenta, para fijar entre ellas distintos matices más acertados y más útiles quizás para la dirección.

La primera es una tendencia autoritaria que intenta mantener el poder en manos de una dirección con un gran dominio de los empleados y las relaciones entre ellos son las relaciones de superior a inferior. La segunda es una ideología democrática (44) que respeta los derechos del trabajador y su dignidad considerando a los patronos y obre-

---

43) — Knowels. Obra citada, pág. 143.

44) — No nos referimos a la tendencia ingenua de pensar que se puede tener un gobierno en la empresa por medio de un parlamento con senado formado por los jefes de producción. Gordon S. Watkins: "An Introduction to the Study of Labor Problems". N. Y., Crowell, 1922.

ros como colaboradores en la producción. Con una confrontación entre ambas podremos tener una idea de estas ideologías (45).

a) En cuanto a los métodos de dirección científica del trabajo, la ideología autoritaria justifica una acción autoritaria por parte de la dirección tanto en la fijación de tareas como en la de salarios. La tendencia democrática, considera que estos métodos no son absolutos, y admitten intervención de los obreros en la fijación de salarios y en la corrección de abusos cuando se aplican los métodos de organización científica.

b) La tendencia autoritaria ve en los conocimientos psicológicos y su aplicación, un medio de experimentar cómo reaccionan los trabajadores ante los estímulos. Del uso de los tests y sus consecuencias a veces tan claras, han deducido los autoritarios que los hombres son desiguales y que existe una jerarquía en la sociedad y en la empresa con los dirigentes en la cima y los obreros simples en la base. Los democráticos en relación a los conocimientos psicológicos, los consideran como una interacción de obreros y patronos. Y en relación con los tests, admiten las diferencias de los hombres, no en lo esencial, pero no se admite la consecuencia de una jerarquía rígida ni la imposición de una autoridad ni desconocen la importancia que tiene cada hombre por el solo hecho de ser un ser humano.

c) En cuanto a los inadaptados en la empresa, para los autoritarios son los que no se amoldan a sus disposiciones y ponen en juicio las disposiciones de la autoridad. Los democráticos no consideran inadaptados a los que rehuyen la autoridad dictatorial y luchan por alcanzar algunas mejoras en favor de los obreros o asegurarles un mejor trabajo.

d) Con relación a los grupos espontáneos en la empresa, los autoritarios tratan de controlarlos y de eliminarlos y principalmente a sus jefes en los que ven rivales. Cuando los obreros pertenecen a un grupo social, piensan los autoritarios que la libertad de los individuos está en la lealtad al grupo y que la minoría dirigente debe tomar la jefatura del grupo y eliminar así tantas disensiones en la sociedad. Los de orientación democrática consideran a los grupos como unidad básica del sindicalismo y ven que la manera de contratar con ellos es la contratación colectiva. Reconocen que la libertad no está reñida con el deseo de pertenencia, tratan de conseguir un equilibrio del poder y no de concentrarlo en una minoría.

e) En cuanto al sindicato, ambas ideologías buscan una explicación que ayude a conocer la conveniencia o inconveniencia del mismo. La ideología autoritaria sostiene que sólo los hombres de ciencia son capaces de dirigir el personal, que el sindicato es enfermedad que se debe curar y en ello intervenir especialistas. Los democráticos en cam-

---

45) — Knowels: "Technique and Philosophy in Industrial Relations", en "American Journal of Econ. and Soc.", vol. II, Nº 1, Oct. 1951.

bio, reconocen que no es posible resolver todos los problemas con las técnicas del personal, que todos los que dirigen la empresa, la sociedad, el gobierno, los que tienen a su cargo las graves responsabilidades.

La posición democrática parece más humana sobre todo porque cuando entra en juego la libertad del hombre, su vida moral y su vida pública, es necesario andar con mucha cautela, y pensar que la comunidad total en la cual está plantado el hombre deberá tener también medios adecuados para proporcionarle estas oportunidades y en último término es la propia persona quien debe decidir su conducta (46). Teniendo en cuenta los anteriores principios y normas de dirección, las empresas han puesto como solución a muchos problemas de la empresa y a muchas exigencias de los obreros, lo que se llama la cooperación en las empresas.

### **7. - La cooperación en la empresa**

Esta palabra tiene varios sentidos: primero los economistas la aplican a la división del trabajo por la cual todos cooperan en la producción; los expertos en relaciones humanas dentro de regímenes totalitarios, pretenden que con la cooperación los inferiores se someten incondicionalmente a las órdenes de los superiores; los que buscan dirigir mediante instituciones democráticas, entienden la cooperación como la colaboración voluntaria de grupos que desean trabajar juntos (47).

Dentro de la doctrina del liberalismo económico, el principio de la oferta y la demanda garantizaba una cooperación eficaz y la mayor libertad individual; para la empresa esta cooperación no es sino una división del trabajo que aumenta la producción. La cooperación en la sociedad económica era un servicio que se regía por las leyes del mercado. Algunos han pensado que la cooperación libre de la empresa capitalista es imposible y que debe ser por fuerza. Para Marx esta colaboración de la empresa capitalista, conduce inevitablemente al despotismo. Para otros, los métodos modernos de producción fomentan las relaciones y la interdependencia de los obreros y la cooperación viene a ser una verdadera fuerza social (48).

Los obreros para asegurarse su trabajo acuden a convenios colectivos y, para asegurarse sus rendimientos, los patronos ponen los incentivos y el salario; pero estas cosas indican sólo un límite mínimo de cooperación: por parte de los unos la paga del trabajo y por parte de los otros, la realización de un compromiso de labores.

Los seguidores de la psicología conductista, pretenden organizar el comportamiento humano de tal suerte que con esta previsión, se pueda cooperar al bienestar de la empresa. Los capitalistas paternalistas tratan de establecer una íntima cooperación entre obreros y diri-

---

46) — North Whitehead: "Leadership in Free Society". Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press, 1936, págs. 175-208.

47) — Knowels: "The Nature of Industrial Cooperation" en "The Southern Economic Journal", vol. XVIII, Nº 3, 1952.

48) — Knowels. Obra citada.

gentes dando a los trabajadores buen alojamiento, remuneración justa, haciendo reuniones sociales y recreativas, participación en los beneficios, los locales decentes, seguros y agradables.

En cambio pedían a los trabajadores sumisión y cooperación con el gobierno de la empresa. Pero muchas veces no lo lograban porque los trabajadores pensaban que aquello se les debía por obligación. La sociología con la importancia que ha dado a los grupos pequeños e informales en la industria, ha podido proporcionar muy buenas colaboraciones en el campo de la cooperación en la empresa. Los expertos de relaciones humanas buscan unas leyes de cooperación que como piedra filosofal logren dar la solución a este problema difícil.

Más práctico es trabajar con lo que ya se tiene como cierto y dejarse de sueños que quizás no se realizarán, porque aquí entra el comportamiento humano y la libertad en sus funciones que no es posible reducir a leyes y medidas ni mucho menos dirigir con estímulos a los cuales se seguirán determinadas respuestas fijas.

En primer lugar debemos tener en cuenta la estructura social. Esta es dinámica, no se estabiliza. Así por ejemplo los sindicatos pueden ser considerados como un peligro y una amenaza a la colaboración, pero en realidad son una consecuencia de la civilización industrial que se debe utilizar para colaborar aunque sea como fuerza de choque (49).

A veces se piensa que la cooperación entre patronos y obreros es semejante a la de amos y criados, hijos y padres. En realidad ambas son bien diferentes, porque éstas son obligatorias y aquéllas libres. Los mismos conflictos son vistos por los institucionalistas (50) como una manera de aprender la cooperación, como en algunos casos una huelga ha dado fundamento para pensar por parte de la dirección que el sindicato vale y, por parte de éste, que la empresa puede tener problemas más graves de lo que se había pensado. Al conocerse así y lograr una negociación colectiva, colaboran.

La política del gobierno de la nación es rechazada por algunos en la industria, mientras que otros reconocen que sólo la intervención de la autoridad pública en manos de hombres sensatos, protege la industria como ninguno puede hacerlo. Además afirman que en el campo de la libertad no puede resolverse la cooperación sino por medio de compromisos que se harán libremente. Es cierto que para esto se necesita que los hombres tengan sentido de la responsabilidad. Por otra parte el gran problema que existe entre la dirección y los súbditos, es el de la colaboración con los sindicatos, es decir cómo pueden éstos colaborar y al mismo tiempo mantener su posición de crítica y hostilidad contra los dirigentes (51).

---

49) — Hugo Münsterberg: "Psychology and Industrial Efficiency". Boston, H. Mifflin, 1903, pág. 43.

50) — La tendencia que pretende institucionalizar todo en la empresa.

51) — Bakke, E. y Clark Kerr: "Unions, Management and the Public. N. Y. Harcourt, 1948.

El análisis de la cooperación es muy difícil, casi diríamos imposible, tanto que al intentarlo se puede destruir aquello mismo que se analiza. Es más bien un arte, diríamos, el lograr una buena dirección y cooperación, y así una persona desde su estudio técnico puede saber muy bien las cosas, tener todos los datos científicos para la dirección, pero si no tiene el arte de desarrollarla y llevarla a cabo, podrá fracasar en las relaciones industriales.

En nuestros días la colaboración se hace entre el sindicato y la empresa por medio de las relaciones empresa-sindicato.

Terminamos así nuestros puntos de vista con relación a las personas que intervienen en la empresa en las relaciones humanas: el trabajador y los dirigentes. Pero como también las ciencias han prestado su contribución a la respuesta que se debe dar a los obreros en la empresa, a sus exigencias y además han contribuido a ayudar a la dirección de la empresa para resolver sus problemas, debemos tratar de ellas en seguida.

#### **Capítulo IV**

### **CONTRIBUCIONES DE LA CIENCIA PARA LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS EN LAS RELACIONES HUMANAS**

Después de ver las personas que intervienen en las relaciones humanas y sus múltiples problemas, permanecen muchos interrogantes: cómo se ha llegado a este punto de las relaciones humanas, cómo ha sido estudiado el hombre, cuáles han sido en esto los aportes de la ciencia, y otros. El presente capítulo intenta resolver estas preguntas.

Después de cerca de cincuenta años de prácticas y de experiencias en la industria, la organización científica del trabajo, la psicología y la sociología industriales, han contribuido a elaborar una doctrina de gran utilidad en las relaciones industriales.

Primero los ingenieros industriales aportaron valiosas contribuciones al aplicar el método científico a las relaciones laborales, después los psicólogos industriales investigaron los problemas psíquicos del hombre en la industria, luego los sociólogos industriales investigaron los problemas de interrelaciones en los grupos industriales. En nuestros días la doctrina de las relaciones humanas aprovecha todas estas experiencias logradas, para investigar y para hacer que las relaciones de los dirigentes y los trabajadores sean más armónicas respecto del sindicato y la dirección, de la ética y la libertad en la empresa, del bienestar del trabajador, de su trabajo y de la producción. Veremos cada una de estas partes más detenidamente.

#### **1 - La organización científica del trabajo**

A pesar de que desde fines del siglo pasado había comenzado Taylor a trabajar en su sistema, sólo hacia el año de 1910 se despertó verdadero interés por éste. En 1912 se creó la Sociedad para el Fomento de la Dirección (Society to Promote the Science of Management) que después de tres años tomó el nombre de "Sociedad Taylor" (Tay-

lor Society). En 1917 se creó por un grupo de personas interesadas en la producción, la "Sociedad de Ingenieros Industriales" (Society of Industrial Engineers) que dió origen a la "Sociedad para el Progreso de la Dirección" (Society for the Advancement of Management). Después en 1922 se creó la "Asociación Americana para la Dirección de Empresas" (American Management Association) por un grupo interesado en la formación de dirigentes de empresas. En nuestros días estas dos últimas asociaciones han llegado a ser organizaciones nacionales que ayudan en la dirección de las empresas (1).

a) **Taylor y sus colaboradores.** — El fundador del sistema de la organización científica del trabajo es Frederic Winslow Taylor, nacido en Germantown cerca de Filadelfia en 1856. Realizó sus trabajos en la empresa Midvale Steel Co., primero como obrero y jefe de equipo y después como un investigador. Quiso que su sistema se llamara "Scientific Management".

Intervinieron en la elaboración de este sistema: Henry L. Gantt, que trabajaba en la misma empresa que Taylor y fue su colaborador. Pero sus principales trabajos los realizó en la Remington Typewriter Co., desde 1910 a 1917. Uno de sus principales méritos es el del sentido humanitario que dió a la ciencia de la dirección (2).

Frank Gilbreth y su esposa Lilian Gilbreth, fueron también investigadores muy importantes en el campo de la dirección científica del trabajo. Al primero se le deben los estudios de tiempos y movimientos mediante las películas filmadas para este efecto, y a la segunda, valiosos estudios sobre la fatiga y otros aspectos de psicología del trabajo (3).

Morris L. Cooke aplicó las técnicas de la dirección científica a otros campos de la industria.

Harrington Emerson, trabajó aparte de los anteriores pero muy eficazmente. En su obra "Twelve Principles of Efficiency" (Doce Principios de Eficiencia), está contenida su experiencia de trabajo, en especial el trabajo realizado en los Ferrocarriles de Santa Fé, Estados Unidos.

En Europa comenzó este movimiento con la influencia de Henri Fayol en Francia.

En Rusia, Lenín mismo hizo que se introdujeran y se estudiaran las obras de Taylor y, hacia el año de 1930, el movimiento del Stakhanovismo, fue como una réplica del Taylorismo americano (4).

---

1) — George Filipetti: "El Progreso de la Dirección", Rialp, Madrid, 1960, pág. 18.

2) George Filipetti. Obra citada.

3) — F. y L. Gilbreth: "Applied Motion Study". N. Y., MacMillan 1919. Lilian Gilbreth: "Psychology of Management". N. Y., St. y Walton, 1914.

4) — G. Filipetti. Obra citada, pág. 17.



El Primer Congreso Internacional de la Dirección (First International Management Congress) se celebró en Praga en 1924 (5).

b) **Doctrina** (6). — Taylor mismo analizó su trabajo en los siguientes términos: “La dirección científica no implica en sí un gran invento, ni el descubrimiento de hechos nuevos o sobrecogedores. Lo que implica es una cierta combinación de elementos que no han existido en el pasado, a saber: antiguos conocimientos han sido reunidos, analizados, agrupados y clasificados, formando leyes y reglas que constituyen en la actitud mental de los trabajadores como en la de las directivas una ciencia, la cual se ha visto acompañada de un cambio total tanto en lo que se refiere a las relaciones entre ellos mismos así como en relación con sus respectivas obligaciones y responsabilidades, de una nueva división de las obligaciones entre ambas partes y de una nueva e íntima y amistosa cooperación hasta un punto imposible de alcanzar, bajo la antigua filosofía de la dirección” (7).

Uno de sus principales experimentos fue el estudio de la manera de cargar las barras de acero forjado en los vagones de ferrocarril. De 75 personas que formaban un equipo en un principio, llegó a tener sólo 18 que logró que pasaran de un mínimo de doce toneladas y media acarreadas en el día, hasta una cifra de cuarenta y siete.

El método que se usó para este sistema, tenía varias partes. Primero el estudio de los tiempos y para esto Taylor procedió a cronometrar las tareas. No se medía el tiempo gastado para realizar determinada tarea en conjunto, sino en lo que se llamó tiempos elementales, que son los que se emplean para cada parte de una tarea dividida en sus elementos básicos, operaciones que se llaman ciclos (8).

En segundo lugar los incentivos debían servir para inducir al trabajador a cumplir la jornada oficialmente indicada. Se imponían multas a los trabajadores que producían por debajo de lo indicado y se recompensaba a los que superaban esta cuota. Esto sin embargo llegó a ser muy difícil y en la práctica se daban tantos criterios para premiar o castigar, como ingenieros había en la organización.

La valoración de las tareas es otro aspecto del sistema. Cuando se ha fijado la mejor manera de hacer un trabajo y el tiempo para realizarlo, se procede a fijar la tarifa de pago. Primero se analizan las tareas, luego se elabora su descripción para el departamento de personal y por último se clasifican las tareas mismas.

El estudio de los movimientos para el cronometraje fue realizado propiamente por los esposos Gilbreth que desarrollaron este mé-

---

5) — G. Filipetti. Obra citada.

6) — Las cuatro obras principales de Taylor: “A piece-Rate System”, 1895; “Shop Management”, 1903; “On the Art of Cotting Metals”, 1906; “The Principles of Scientific Management”, 1911, de la ed. Harper, N. Y.

7) — F. W. Taylor: “Principles of Scientific Management”, N. Y., Harper, 1911, pág. 139.

8) — F. W. Taylor: “La Direction des Ateliers”. Ed. Fr., Paris, 1930, p. 96.

todo valiéndose de un mecanismo de proyección en cámara lenta con un cronómetro especial llamado microcronómetro (9). Este se hallaba acoplado a la película de tal manera que era posible estudiar simultáneamente los movimientos y el tiempo (10).

Para selección de obreros que se encargarían de cada tarea, se puso una oficina de selección en la cual se realizan análisis de colocación, se describen las tareas, pruebas psicológicas y técnicas.

Por último en Taylor era indispensable el adiestramiento de los trabajadores con el fin de poderlos dedicar a una jornada de trabajo adecuada. En esta preparación influían algunos principios ya establecidos por Taylor. Entre otros la llamada "ley natural de la cooperación" (11) según la cual las relaciones entre patronos y obreros se puede someter a una medida científica.

c) **Algunas apreciaciones del sistema.** — El sistema de la organización científica del trabajo provocó una gran inquietud laboral en los Estados Unidos, primero en los sindicatos que sostenían que esta organización sólo pretendía recargar de trabajo a los obreros, reducir las tarifas en favor del empresario, aumentar la fatiga industrial del trabajador y fomentar el paro obrero (12).

La comisión de Relaciones Industriales de los Estados Unidos, quiso realizar una investigación para verificar la posición del taylorismo y encargó de esta misión al profesor Robert Hoxie (13). Este, después de pacíficas investigaciones, llegó a comprobar que ninguna empresa había adoptado exactamente los principios del taylorismo, porque sus principios no se aplicaban fielmente. Además verificó que las selecciones de empleados eran deficientes. Que tal como se practicaba la organización científica, era más bien fuente de conflictos entre patronos y obreros y conducía a una especie de autocracia industrial por la carencia de medios, por parte de los trabajadores, para expresarse.

Según Le Chatelier, al contrario, el taylorismo es auténticamente una ciencia y Taylor debe ser aproximado a los grandes pioneros del conocimiento racional tales como Descartes, Bacon, C. Bernard, Taine (14).

Sin embargo podemos observar que el cronometraje que es como la rueda maestra del sistema, tiene graves inconvenientes. Las ta-

---

9) — Frank y L. Gilbreth: "Applied Motion Study. N. Y., 1917.

10) — Pusieron como base una unidad de movimientos que se llama Therblig, derivada esta palabra de Gilbreth al revés. Cfr. Filipetti. Op. cit., pág. 121.

11) — F. W. Taylor: "The Principles of Scientific Management. N. Y., Harper, 1911, pág. 12.

12) — H. B. Drury: "Scientific Management, a History and Criticism". N. Y. Columbia Univ. Press, 3ª ed. pág. 164.

13) — Cfr. Robert Hoxie: "Scientific Management and Labor". N. Y. Appleton, 1915.

14) — Le Chatelier: "Le Taylorisme", París, 1928, pág. 127.

reas que impone este cronometraje son inaguantables al decir de varios autores que han apreciado este sistema (15).

El estudio de los movimientos se justificaría por ejemplo para evitar la fatiga del trabajador, pero no para aumentar la producción a costa de los sacrificios del obrero. No se ha de pensar tampoco que los movimientos más veloces son los más eficientes. En general el aspecto humano del trabajador se ve suplantado por el rendimiento, por la técnica y por los inmoderados deseos de ganancia. La personalidad del trabajador no puede aparecer mas trunca con el sometimiento a uno de los principios más importantes del taylorismo: que el trabajador trabaje y no piense porque ya hay quienes piensen por él (16).

La contribución de este sistema a las relaciones humanas en la industria ha sido, sin embargo de tantos inconvenientes, muy apreciable sobre todo por el aspecto de la organización de la dirección. Pone nuevos y difíciles problemas en la industria, en especial en lo que se refiere al trabajo y en las relaciones sindicales, y finalmente su doctrina sobre la cooperación ha dado importantes orientaciones para la organización en las empresas (17).

## 2. - La psicología y su colaboración a las relaciones industriales

Se ha hablado sobre la psicología y sus relaciones con el trabajo. Se han tratado algunos aspectos de la monotonía industrial y otros. Pero ahora haremos referencia a varias materias que como una contribución muy valiosa, ha prestado la psicología a las relaciones humanas en las empresas. Las veremos ahora un poco más detenidamente.

**A) Rasgos de la evolución histórica.** — En el siglo XIX todo se centraba sobre la máquina y el estudio de la técnica, con un descuido grande del factor humano por parte de las empresas. Esto se debía a que en la empresa liberal, los trabajadores no tenían nada que decir; además porque se pensaba que la técnica resolvería todos los problemas y también porque la medicina biológica se desarrollaba notablemente y estudiaba las capacidades del organismo humano considerado simplemente como una máquina.

Pero bien pronto se impone el pensamiento del factor humano que hace considerar al hombre como algo más que una simple máqui-

---

15) — A este respecto dice Atzler: "Ciertamente puede haber hombres que por sus capacidades físicas excelentes sean capaces de soportar a la larga las exigencias de una empresa tayloriana. Pero la mayoría de los obreros sucumbirían bajo la presión de estas tareas" Edgar Atzler: "Physiologische Arbeitsrationalisierung". En Körper und Arbeit, "Handbuch der Arbeitswissenschaft", Leipzig, 1927, pág. 418.

16) — G. Friedmann: "Problèmes humains du Machinisme Industriel", Gallimar, Paris, 1946, pág. 57.

17) — Frank Copely: F. Taylor, Father of Sc. Manag., N. Y., Harper, 1923.

na. Casi podemos decir que con nuestro siglo empieza la **psicología** a dar sus contribuciones a la industria en este sentido humanizador.

Algunos hechos que han señalado, como mojones, los **progresos** de esta ciencia son éstos: el primer Congreso Internacional de Psicología reunido en París en 1889 en el que tomaron parte hombres **muy** notables, tales como Galton, W. James, Ribault, Delboeuf.

Después en el lapso comprendido desde este período hasta 1911, varios autores hicieron ensayos sobre psicología pero íntimamente ligada a la filosofía. Por ejemplo el instituto Marey de París y los sabios Imbert, Loteyco, Kraepelin, Lahy.

En el año de 1911 tuvo la psicología industrial particular importancia por los trabajos de Hugo Münsterberg (18) a quien se ha llamado con razón el padre de la psicología industrial. En la primera guerra mundial Vander Bingham es encargado de la selección del personal en el ejército americano y entonces aplica los famosos tests Alfa y Beta.

El período entre las dos guerras es notable por los esfuerzos de la psicología para la orientación profesional y por los estudios sobre fatiga, monotonía y previsión de accidentes. En el año 1917 aparece el "Journal of Applied Psychology". En 1920 en Francia se celebra el primer Congreso Nacional de Psicología Aplicada y selección de personal y en 1921 se funda el National Institute of Industrial Psychology.

La segunda guerra, con la gran cantidad de problemas que trajo a la producción y al ejército, procuró ocasiones para un nuevo desenvolvimiento de la psicología industrial. Sólo en el ejército inglés había cerca de tres mil oficiales dedicados a la psicología en la selección y exámenes de personal.

Después de la guerra, la psicología industrial se ha orientado, teniendo en cuenta el factor humano, en tres direcciones: hacia las ciencias psico-sociales, neuro-psicológicas y pedagógicas, comprendida en esta última muy especialmente la pedagogía industrial (19).

De entre los muchos problemas que ha tratado la psicología industrial veremos solamente algunos que se relacionan más íntimamente con nuestro objeto y son la orientación del personal, y algunos problemas de nuevos intereses.

**B) Ayuda de la psicología en la orientación profesional.** — Consiste la orientación profesional en guiar a las personas en la escogencia de una profesión o de una actividad económica, teniendo en cuenta sus aptitudes.

Para seleccionar el personal y el empleo, algunos se han servido de métodos pseudocientíficos tales como la astrología, la frenolo-

---

18) — Su obra principal: "Psychology and Industrial Efficiency". Boston, Mifflin, 1913.

19) — Estos datos históricos han sido tomados de Mertens: "Psychologie Industrielle et Selection du Personnel". Curso de la Universidad de Lovaina, 1958, as usum auditorum.

gía, las características físicas de las personas, etc. Pero para medir las diferencias individuales la psicología ha debido superar estos y otros obstáculos.

La base de la moderna psicología en las empresas, está en la certeza de las diferencias que los individuos tienen, la capacidad de medirlas con técnicas muy precisas a veces, la existencia de cualidades que indican en los hombres estas diferencias y las capacidades para ejecutar determinados trabajos. Hoy se pueden medir por ejemplo la capacidad auditiva, la agudeza de visión, la capacidad perceptiva de los colores, de los tonos, la sensibilidad de tacto, la destreza de las manos, la percepción de pesos, tamaños y temperaturas (20).

Se debe tener en cuenta primero los objetivos o posibilidades de orientación y luego las capacidades o la competencia del individuo.

Para lograr esto último se usan varios medios: los tests, que son iguales para todos los que se someten a determinada prueba, los resultados de un examen en términos de probabilidad, el comparar el sujeto con una media de habilidad preestablecida y la apreciación subjetiva por medio de la sociometría.

Una de las aportaciones más considerables de la psicología a la industria, es la de los tests (21) para la selección, adiestramiento del personal, reducción de los accidentes, los conflictos y otros asuntos de esta naturaleza.

Los tests han despertado gran controversia pero hay que tener en cuenta que un test es sólo un instrumento de medida y el éxito de su trabajo depende de toda una serie de capacidades y comportamientos muy difíciles de medir.

Tenemos estas cuatro clases de tests en la industria:

a) Test de inteligencia que trata de medir la inteligencia innata de una persona prescindiendo de sus conocimientos adquiridos. En la industria son muy apreciados porque permiten conocer la utilidad de las personas para determinadas tareas según su inteligencia, pero naturalmente combinando estos resultados con otros, como ya insinuamos.

b) Test de aptitudes laborales: se usan para comprobar las aptitudes del trabajador respecto a una tarea, sin que por esto se piense que la aptitud en sí no garantiza el éxito porque está condicionada a las limitaciones del candidato. Un valor negativo sí tienen en el sentido de eliminar a los candidatos que no tienen ninguna aptitud para un determinado trabajo.

c) Los test de interés sirven para señalar la vocación del candidato, porque cuando una persona tiene interés por alguna cosa es porque a ello le lleva alguna motivación especial. Esto hay que tenerlo en cuenta de acuerdo con las aptitudes. En estos tests es fácil hacer

---

20) — Knowles. Obra citada, pág. 63-65.

21) — Nombre que Binet y Simon dieron a los criterios de medida para apreciar las facultades de los anormales en 1905.

trampas y por eso su utilidad puede ser muy limitada para la selección, pero en cambio, puede ser muy grande para la orientación acerca de una profesión.

d) Pruebas de personalidad, carácter, dotes de mando, etc. Son muy difíciles porque aún no se poseen tests que midan rigurosamente fenómenos tan complicados como los de la personalidad. Por ejemplo las tendencias neuróticas, estabilidad emocional, complejos, etc. Además tampoco hay criterio muy bien definido sobre los tipos de personalidad con relación a ciertos trabajos. El abuso y las torcidas interpretaciones de los tests, han hecho que se tengan muchos prejuicios contra ellos (22).

En la industria, mediante los tests de que hemos hablado, se trata de caracterizar la personalidad laboral del trabajador (23).

Para apreciar estas cualidades de la persona se tienen algunas tipologías (24) pero esto tiene el inconveniente de ser muy inexacto porque cada persona, como individuo que es, es también un tipo distinto. Y aunque se tratara de combinar los diversos tipos puros, no se llegaría a fijar el que convenga a cada persona. A pesar de todo, las diversas tipologías son muy útiles para dar una visión de conjunto de una personalidad.

Algunas tipologías son por ejemplo las siguientes:

La de C. G. Jung que está basada en actitudes del hombre contrastadas entre dos polos (bipolar).

La de Künkel basada en dos modos de comportamiento humano, uno subjetivo o individualista, apocado, y otro objetivo, responsable, valiente.

La de Kretschmer que clasifica según los biotipos (25).

Tenida la personalidad, se la aprecia frente al trabajo. Para esto, H. Dirks ha elaborado el siguiente cuadro en el cual se examinan cuatro puntos básicos del hombre con relación al trabajo y la manera como se puede diferenciar.

---

22) — Eugen Bengel: "How to Prepare and Validate an Employee Test-Proceedings of Institute of Management, N° 9, N. Y., 1929. Además Cfr. Drake, Charles A.: "Personnel Selection by Standard Job Test". N. Y., Norton, 1932.

23) — Dice a este respecto H. Hilf: "También las aptitudes superiores del intelecto, en especial la disposición creadora, se pueden determinar por medio de tests. G. A. Roemer, por ejemplo, ha configurado el llamado test de Rorschach—interpretación de una mancha de tinta— proyectando figuras en un campo oscuro, de tal modo que las asociaciones de ideas resultantes—combinadas con las curvas de respiración— cabe inducir una imagen del modo de trabajar y de pensamiento de la persona". H. H. Hilf. Obra citada, pág. 221.

24) — L. Gilbreth: "Psychology of Management, S. y Walton, N. J., 1914, pág. 152.

25) — H. Hilf. Obra citada, pág. 223.

SISTEMA DE ANALISIS DEL TRABAJO

(Según H. Difks)

Conceptos básicos	Primer nivel de diferenciación	Segundo nivel de diferenciación
1 - Corporales	a) Fuerza física b) Habilidad c) Capacidad de resistencia contra	habilidad corporal habilidad manual el color, el polvo, la humedad, el frío, etc.
2 - De la voluntad	a) Vitalidad (capacidad de carga psíquica) b) Dinamismo (actitud de trabajo) c) Control (planeamiento del trabajo, autodisciplina)	
3 - Intelectuales	a) Pericia profesional b) Pensamiento c) Sentido de la responsabilidad por	Adiestramiento, experiencia, independencia, agilidad, profundidad. las personas, el material, el curso del trabajo.
4 - Humanos	a) Adaptación b) Organización c) Dirección	

a = sustancia      b = acción      c = dominio

(Fuente: Huber H. Hilf. Obra citada, pág. 227)

Este cuadro es un punto de partida para la selección del personal y para la valorización del trabajo. Según Dirks, "un sistema debe ser completo, claro y sencillo. Dicho sistema es apto tanto para la determinación de las exigencias de un puesto de trabajo como para la de la idoneidad del personal. Por ello puede ser utilizado tanto para la valoración del trabajo como para la selección de los trabajadores y en general para la dirección del personal" (26). Para la orientación profesional no sólo se debe tener en cuenta el señalar una ruta a la persona de acuerdo con sus capacidades, sino que hay que tener en cuenta también a la misma sociedad, porque no es posible aislar un oficio de todo lo que lo rodea en la sociedad (27).

26) — H. Hilf. Obra citada, pág. 228.

27) — Con relación a esto dice un autor muy importante como autoridad en estas materias: "El progreso de la orientación profesional ha hecho parte del

**C) Dos aspectos recientes de la psicología en la empresa.**

a) **Psicología conductista.** — La psicología conductista estudia la mente al través de sus manifestaciones en la persona. Estas manifestaciones observables, dieron ocasión para el método experimental. Proporcionando unas condiciones ambientales iguales, se esperaban las reacciones del individuo: si eran iguales siempre y respondían de igual manera a los mismos estímulos, en las mismas condiciones, entonces se podría predecir el comportamiento futuro en igualdad de circunstancias. Los conductistas admitían una cierta homogeneidad en las situaciones siempre complejas de estímulo y respuesta (28).

Se pensó además que los psicólogos podrían modelar a su antojo las actitudes del trabajador y controlar su conducta, estudiando los análisis de los factores de motivación y la manera como se adquieren las actitudes. Así los hombres serían como plásticos y serían considerados por los psicólogos como su materia prima para trabajar. Estos psicólogos reclamaron para sí el título de “ingenieros humanos”, porque podían hacer con los seres humanos igual cosa que los ingenieros mecánicos hacen con las máquinas (29).

Indicaron unas leyes de la conducta humana que permitirían a la dirección controlar el comportamiento humano de los obreros. Pero afortunadamente estas pretensiones de los conductistas no han sido realizadas ni parece que lo logren. De lo contrario habría que pensar que vendría para los hombres una esclavitud quizás peor que la antigua.

El error mayor de esta psicología es el creer que existen patrones o modelos fijos de estímulos-respuestas en las relaciones industriales. Estas relaciones resultan de la interacción de muchas personas y de la intervención de muchas circunstancias y no es posible pretender que siempre responda una persona libre a los mismos estímulos de igual manera (30).

Cierto que sí se puede intervenir en la actuación de los obreros de una manera semejante a como se interviene con la propaganda sobre los consumidores, pero en una y otra forma están sujetos todos a reaccionar muy distinto según las distintas presiones. Sólo en los países totalitarios han sido afortunados estos métodos psicológicos que con-

---

esfuerzo por introducir el “factor humano” en la grande industria... La orientación profesional no puede suavizarse y desenvolverse sino por una confrontación incesante con el oficio y la sociedad. La tarea de un obrero no es la misma según los momentos de evolución técnica, económica, industrial, ella no es la misma en los talleres de diversas formas. Además será acaso posible aislar un oficio como un todo redondeado y cerrado, disgregado de todo aquello que lo rodea?” G. Friedmann: “Probl. Hum. du Mach. Ind”, obra citada, pág. 226.

28) — Knowles. Obra citada, pág. 71.

29) — Knowles. Obra citada.

30) — Knowles. Obra citada, pág. 72.



figuran la opinión del trabajador, pero ello es debido a la fuerza física que en gran parte restringe la libertad.

En cuanto a la pretención de encauzar todos los impulsos humanos a un fin, por ejemplo el amor, el sexo, el orgullo, etc. ha fracasado. Igual cosa pasa con la noción de "inadaptado" que tanto se usa para aplicarla a situaciones que a veces no tienen otra manera de explicarse que ésta.

En cuanto al nombre de "ingenieros humanos" y su empeño de adaptar el hombre a la industria, podemos decir que estos pretendidos psicólogos podrán cambiar muchas circunstancias del ambiente para colocar en él a los hombres, pero no se ha podido hasta hoy cambiar a los hombres de tal manera que se amolden a oficios supra-humanos.

Se desprecia la complejidad de los individuos porque se intenta amoldarlos a determinados patrones de conducta pero los individuos no son trozos de barro para moldearse al gusto de los psicólogos. Los obreros han luchado durante demasiado tiempo para lograr el respeto a su dignidad humana, ayudados de personas y de asociaciones que han reconocido esta dignidad y han luchado por ella. Pero si los psicólogos conductistas (31) o algunos otros se empeñan en obrar con estos criterios, vendría a menos esta dignidad, se harían inútiles tantos esfuerzos.

**b) Psicología social en la empresa.** — Un aspecto quizás más importante que los anteriores de la psicología para las relaciones humanas en la empresa, es la contribución que a ellas ha dado la psicología de los grupos.

Veremos por lo tanto los aspectos principales que, como bases seguras, han servido a las relaciones humanas.

La psicología social empieza con los comienzos de nuestro siglo cuando se dieron cuenta los psicólogos de que la psicología clásica no era suficiente para resolver los problemas que se presentaban con los fenómenos de mentalidad colectiva, relaciones del hombre con su ambiente y sus contactos individuales (32).

Para unos autores la psicología social es un conjunto de intentos en la explicación de cómo se afectan los pensamientos, las emociones y los modos de obrar de las personas con la presencia de otros hombres, ya sea que se trate de presencia real o sólo imaginaria (33).

---

31) — Críticas sobre la psicología conductista en: William Gomberg y Clark Kerr: "Proceedings, en Industrial Relations Research Association", 4 sep. 1949.

Knowles: "Techniques and Philosophy in Industrial Relations", en Journal of Economics and Soc. Octubre 1951.

32) — Jean Maisonneuve: "Psicología Sociale". Garzanti, Milano, 1962, p. 9.

33) — G. W. Allport: "Historical Background of Modern Social Psychology", en Lindzey G. (ed) Handbook of Social Psychology, pág. 5.

Para otros es el conjunto de elementos que componen la ciencia del modo de obrar y de la vida subjetiva del hombre con respecto a sus relaciones interhumanas (34).

Muchísimos problemas se plantea la psicología social acerca del hombre colocado en un grupo. Entre otros: el conocimiento y las impresiones de los otros hombres, las motivaciones sociales, las actitudes sociales y los roles de las personas.

Naturalmente que todos estos factores influyen en las relaciones de la empresa, en las interrelaciones de patronos y obreros y prestan con su estudio muy valiosas contribuciones a las relaciones humanas.

La percepción de las otras personas se hace de una manera selectiva y sistemática, se conoce su personalidad por un proceso psíquico y sistemático especial.

Acerca de las motivaciones se han puesto de manifiesto varias cosas: su fundamento afectivo, la integración del yo, las fuentes de la motivación y sus efectos, de entre los cuales no es el menor la pertenencia a un determinado grupo.

Pero quizás lo más importante y que más influye en las relaciones industriales son las actitudes. La persona con sus estados mentales y neuróticos, tiene la dinámica de dar una respuesta a las situaciones que la rodean (35). Por las actitudes, la persona toma sistemáticamente posiciones negativas o positivas para obrar de un modo propicio o adverso con relación a determinados objetos sociales (36). También por las actitudes se tiene un esquema conceptual que supera los juicios y los prejuicios de la persona, lo que proporciona una disposición para obrar externamente de una manera distinta según las situaciones en que se halle (37).

Estas actividades forman el comportamiento de la persona que socialmente es distinto para con las otras personas, cosas, hechos, etc. que se aman o que se desprecian. Las actitudes pueden cambiar, no permanecen aisladas, sino que forman un complejo a veces muy intrincado en el individuo.

En las relaciones industriales importa mucho lo que cuentan las actitudes por su influencia en los grupos y lo que éstos influyen a los patronos y a los obreros. Importa mucho tener en cuenta los grupos pequeños y los de referencia. Salta por esto a la vista la importancia de esta valiosa contribución de la psicología social a las relaciones de la empresa en su tratado de las actitudes.

Los roles de las personas tienen también grandísima importancia, vale decir los esquemas de comportamiento y el oficio que de-

---

34) — L. Ancona: "La psicologia Sociale Negli Stati Uniti d'America. Milano, Vita e Pensiero, 1945, pág. 120.

35) — G. W. Allport: "Attitudes", Murchison C. C. (ed) Handbook of Social Psychology. Worcester, Mass., Clarck Univ. Press, 1935, pág. 798 y ss.

36) — Kresch D., Kretchfield R. S., Ballachey E. L.: "Individual in Society", N. Y., McGraw-Hill, 1962, pág. 139.

37) — Joseph H. Fichter: "Sociologie". Ed. Universitaires, Paris, 1961, p. 125.

sempeñan en las interrelaciones de las personas, cuando éstas llenan una determinada función social (38).

Cada individuo desempeña varios roles de una vez en la sociedad y la suma de ellos forma su personalidad social. Pero un individuo se puede encontrar en funciones y en grupos diferentes que le exigen responder continuamente a las situaciones en que se halla y así cumple su rol social (39).

De estas observaciones podemos concluir la importancia que la psicología social tiene para la industria en su tratado de los roles. El obrero y el patrono desempeñan sus propios roles en la industria, la personalidad en uno y otro, están condicionadas a ellos, sus relaciones no tienen otra base más importante que la de sus roles frente a frente; el grupo industrial y los grupos pequeños y de referencia a que cada uno pertenece, hacen que para ellos resulte una complicada red de roles que han de cumplir para realizar su personalidad dentro del trabajo y para dar respuesta a las situaciones impuestas por tantas circunstancias.

Para lograr el cumplimiento del trato psicológico (40) en la empresa es necesario en primer lugar conocer a los hombres, conocerse recíprocamente patronos y obreros, sus actitudes, las normas generales y las del grupo.

Para los dirigentes es importantísimo el saber la técnica del mando. Las órdenes se deben dar sólo después de pensadas previamente, cuidar de hacerlo en tono adecuado, buscar el momento oportuno, no hacerlo por espíritu autoritario, sino por la convicción de que las disposiciones son justas, estar prevenido para el incumplimiento, para intervenir a tiempo, censurar si es el caso, castigar si así lo piden las circunstancias, premiar o ascender al trabajador, estimularlo con el elogio propio o ajeno, fomentar las iniciativas y atender a la personalidad del trabajador: para todas estas responsabilidades, proporciona la psicología social bases seguras con su doctrina aplicada a la industria (41).

### **3. - La sociología en la industria**

La sociología aplicada a la industria estudia las interrelaciones de los grupos en la industria. Junto con ella van también otras ciencias tales como la psicología, la antropología, y otras, que intentan estudiar todas estas relaciones o ayudar a ello.

---

38) — Joseph H. Fichter. Obra citada, pág. 132.

39) — Fichter. Obra citada, pág. 133.

40) — “El trato psicológico de los trabajadores es una de las funciones sociales más difíciles, pues está influido por gran número de factores, dependientes, en parte, de las peculiaridades psíquicas del hombre y, en parte de hechos culturales e históricos y cuyo total dominio sólo se consigue en casos raros” (Franziska Baumgarten: “Psicología de las Relaciones Humanas en la Empresa”. Barcelona, Labor, S. A., 1959, pág. 54.

41) — Franziska Baumgarten. Obra citada, pág. 125.

Los principales aspectos que ha estudiado la sociología industrial son: la sociología política que estudia las ideologías, estructuras de clase, teorías socio-políticas. Es útil a la industria porque ésta se halla dentro de la sociedad global y está íntimamente entrelazada con ella y con todas las instituciones de esta sociedad.

La sociología de la colectividad que mira a la colectividad urbana, los grupos étnicos, el papel de la empresa, las directivas, los sindicatos, cosas todas que interesan directamente a la empresa.

La sociología del trabajo que se dedica al ambiente laboral inmediato, a la posición social, movilidad, adaptación al trabajo, en general a todos los problemas de la mano de obra en la empresa.

La sociología de la organización tiene como objeto principal los grupos sociales de la industria para lograr en ellos una organización adecuada y el estudio de sus interrelaciones tanto dentro como fuera de la misma empresa (42).

a) **Experiencias logradas por la sociología.** — En la sociología industrial han sido básicos los experimentos de Elton Mayo, hasta tal punto que se le puede llamar el padre de la sociología industrial. Fue él el primero en observar un grupo espontáneo y restringido entre los trabajadores, el ambiente que se daba dentro de este grupo por el respeto a las normas del mismo y las actitudes en función del grupo. La aceptación dentro del mismo grupo y sus normas, eran más importantes para sus miembros que los incentivos monetarios; por lo tanto, para Mayo y la sociología industrial, se planteaba el problema de ver cómo se formaban estas normas dentro de un grupo, cómo conocerlas y qué uso hacer de ellas.

Entre otras consecuencias útiles, sacó la de ver una conducta irracional (43) en el grupo, en el sentido de que no se amolda a lo que racionalmente se puede prever de unos estímulos pecuniarios, descartó los problemas económicos en los conflictos industriales para fijarse en los del grupo, vió como la comunicación entre las directivas y los obreros se hallaba interrumpida por muchos intermediarios, y lo más importante quizás, el haber descubierto que lo mejor para la sociología industrial son las minorías dirigentes que conducen el grupo social de una manera acertada. Conforme a las afirmaciones de Mayo, la misión del sociólogo industrial deberá dirigirse al descubrimiento de técnicas sociales que enruten las minorías dirigentes hacia una conducción acertada de los trabajadores (44).

Aunque este estudio tiene ciertas lagunas, es con todo un gran esfuerzo en la sociología y una sólida base para todas las investigaciones y prácticas que se han realizado en adelante.

---

42) — Knowles en la obra citada, pág. 87, cita esta división como de Clark Kerr y Lloyd H. Fisher en el artículo inédito "Plant Sociology": "The Elite and the Aborígenes".

43) — G. Friedman. Obra citada, pág. 315.

44) — Mayo. Obra citada, cap. IV.

En tiempos anteriores la dirección del personal trataba de comunicarse con los trabajadores personal e individualmente, pero desde entonces, se le consideró dentro de un grupo y se suavizaron algunas prevenciones que había contra agrupaciones, sindicatos, etc.

b) **Los grupos.** — Los grupos en la industria, a que se atiende la sociología, son principalmente los espontáneos, que se forman por individuos que trabajan en los mismos departamentos generalmente, y que tienen sus períodos de descanso juntos, toman juntos sus alimentos, respetan como jefe a determinada persona que naturalmente ha tomado la jefatura del grupo y manifiestan actitudes y costumbres propias sobre todo en lo que se refiere a la dirección y a los compañeros. Se observa que a los trabajadores no les gustaría convertirse en solos ermitaños en los talleres. El que se sustrajera a este espíritu de grupo, se vería obligado a trabajar solo, a comer solo, a salir de la fábrica solo, a una suerte de ostracismo social. Las amenazas externas, por ejemplo la de despido, la de cambio y otras, sirven para fomentar la solidaridad del grupo y cohesionarlo mejor.

Entre los jefes industriales hay cada día más preocupación por los grupos industriales en la forma que hemos descrito antes. Sobre todo se ha pensado en encauzar a estos grupos para el trabajo y la colaboración en vez de combatirlos inútilmente.

La sociología se ha servido para esto que se relaciona con los grupos, de los estudios de la sociometría. Esta ha representado un valioso instrumento para la dirección del personal, para el traslado de un trabajador, para hacer eficiente su rendimiento si es cierto que trabaja mejor el obrero cuando tiene compañeros que ha preferido; también la sociometría ha servido en los colegios, en el ejército y en general para la selección del personal, la dirección de grupos y la escogencia de líderes. Pero lo que más se ha utilizado es el psicodrama para el tratamiento de los inadaptados en la industria y para otros fines prácticos de terapéutica y el psicograma para los grupos (45).

c) **Las comunicaciones.** — Como consecuencia de los experimentos realizados en Hawathorne, la sociología ha tenido siempre muy presente las comunicaciones de la dirección y los trabajadores. En primer lugar la información de los cambios que se realizan en la empresa. Aunque legalmente el patrono no tiene ninguna obligación de mantener estas comunicaciones, ni la información de la política de la empresa en la administración, esto es siempre muy necesario y a veces hasta indispensable para la buena marcha de la compañía. Si el trabajador está informado de lo que va a suceder, estará prevenido y no tendrá la

---

45) — P. Goguelin: *Étud Sociométrique. Contribution à l'étude de la formation des Groupes*". En F. Baumgarten: "La Psychotechnique dans le Monde Moderne", Paris, 1952, pág. 305. Además Paul Mancorps: "Enquête Psychosociologique sur la Cohésion Fonctionnelle dans les Groupes Restreints". En F. Baumgarten, obra citada, pág. 311.

incertidumbre de estar siempre en espera de cambios inavisados. Esta información se hace siempre de la manera más oportuna y eficiente (46).

A veces la dirección se sirve del sindicato para las comunicaciones y los obreros se sirven del mismo para sus reclamos. La corriente de información es doble: ascendente y descendente entre los patronos y los obreros. En términos generales la corriente ascendente plantea más graves problemas que la descendente. Muchas veces no existe ninguna de ellas, o existen muy tenuemente y entonces ambas partes caminan a oscuras con peligro de muchos desaciertos.

Antes de que los sociólogos empezaran con las sugerencias sobre las comunicaciones, ya muchas empresas habían utilizado varios medios de comunicación que luego se desarrollaron mejor: tableros de anuncios, buzones de sugerencias, boletines, programas, etc. Los sociólogos han puesto en práctica las entrevistas y las encuestas como medio de información y como comunicación ascendente, con grandes ventajas técnicas: por una parte permiten recoger los datos metódicamente y además permiten resultados cuantitativos, proporcionan una oportunidad a los trabajadores de manifestar sus preocupaciones y sus insatisfacciones, deseos, críticas y otras inquietudes de una manera libre y anónima.

Están sometidos también a inconvenientes: la inexactitud de las preguntas, la vaguedad de las respuestas, la variedad de éstas en una encuesta abierta y la valoración y clasificación, la verdad de los que hablan, la perseverancia en sus decisiones y en las circunstancias que los han obligado a hablar de tal manera. Hay unas comunicaciones tácticas que, sea en favor o sea en contra del obrero o del patrono, son más eficaces que cualesquiera otras. Por ejemplo, un ascenso, una alza de salarios y por parte de los obreros el poco rendimiento si están descontentos (47). La antropología ha prestado una valiosísima ayuda a las investigaciones sociológicas en la industria. Sobre todo cuando no se limita tan solo al estudio de las culturas como tales sino que trata de ver las transformaciones de los esquemas culturales y de dar estabilidad a las mismas culturas que no tienen equilibrio.

Este sistema recibe el nombre de "ingeniería antropológica" y ha conseguido muchos éxitos en la adaptación de culturas primitivas a la civilización industrial (48).

**d) Psicología en la industria.** — Con muchos elementos de la psicología y de la sociología se ha venido a formar en nuestro tiempo la psicología, que aplicada a la industria ha dado grandísimos resultados para la pertenencia de los obreros al grupo industrial,

---

46) — Paul Pigors: "Effective Communication in Industry". N. Y., National Association of Manufactures, 1949.

47) — Knowles. Obra citada, pág. 100.

48) — Elliot Chapple: "Anthropological Engineering: Its use to Administrators". En "Applied Anthropology", vol. 2, N° 2, Enero 1943.

la cohesión del mismo, la integración y la permanencia o corrección de las actitudes de patronos y obreros.

Estudios especiales se van abriendo camino en este sentido y van formando un sistema que seguramente con el tiempo, madurando sus apreciaciones y completando sus encuestas, podrá proporcionar a la empresa mejores aportes.

El respeto al factor humano en las nuevas formas de trabajo y de dirección industrial, las nuevas técnicas de dirección, los progresos en la dirección de personal y otras condiciones que estudia esta ciencia, han hecho que cada día dé mayores contribuciones a la industria (49).

Personas e instituciones, muy especialmente en Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos, han logrado valiosas realizaciones en este campo (50).

Terminamos así el presente capítulo reconociendo la gran importancia que han tenido en las relaciones industriales estas ciencias del trabajo, del hombre, del grupo y de la sociedad.

## CONCLUSIONES

### 1 - Dinámica de la empresa

Advertimos en la empresa una dinámica admirable en lo que se refiere a sus relaciones entre las personas y al modo de tratar a los trabajadores. Sin contar con los progresos logrados por las presiones sindicales, sin contar los progresos jurídicos y las innovaciones que la sociedad ha hecho imponer a la industria, vemos cómo dentro de su política de gobierno y dentro de las ciencias que han contribuido a su desenvolvimiento, se ha dado un progreso siempre creciente.

En esta espiral de progreso, la industria va tratando al hombre como a un ser orgánico primero y luego como a una persona. Descubre después al grupo como fuente de riqueza y en su dinámica encuentra el propio dinamismo de progreso para unas relaciones efectivamente humanas entre las personas que intervienen en la producción industrial. Pero ninguna de las partes que se relacionan está contenta con su porción de trabajo ni con su parte económica y a veces ni con su situación social. Por esto los unos buscan el mejoramiento de su posición y los otros hacen esfuerzos cada vez mayores por investigar la manera de unas relaciones más acordes.

No parece por lo tanto que esta situación se estabilice; al contrario, su evolución constante hasta hoy y su inquietud presente, hacen pensar que las cosas irán más adelante. En qué sentido se proyec-

---

49) — Cfr. *L'apport de la Psychosociologie Industrielle a la Direction des Entreprises*, en "Hommes et Techniques", N<sup>o</sup> 169.

50) — Entre los muchos estudios recientes está por ejemplo la obra de G. Friedmann y Pierre Naville: "Traité de Sociologie du Travail", Paris, Colin, 1961.

tarán estas relaciones? Alcanzarán los obreros un puesto en la dirección de la empresa a la par de los que hoy son dirigentes? El sindicato tendrá una verdadera política de relación con la empresa? Se podrá establecer en ella un verdadero régimen de colaboración? La llamada democracia industrial llegará a ser el sistema más generalizado en las empresas? Estos y otros muchos interrogantes se presentan en esta enrucijada de progreso.

Con todo, por el momento podemos pensar por lo menos en dos perspectivas de rutas que pueden actuar en la empresa de hoy.

## 2 - Reforma de la empresa

Primeramente podemos pensar en una reforma de la empresa. Entre las muchas que se han propuesto, Bloch-Lainé ha puesto a la discusión una a la vez económica, jurídica y social, partiendo de la base de que en la empresa hay una inadaptación de gobierno, de dirección, de control, con estatutos del siglo pasado y realidades de nuestro tiempo imprevisibles desde entonces.

Con razón se ha afirmado que “en la mayor parte de los campos, los hechos han sido más rápidos que las ideas y las instituciones están más retrasadas que la práctica” (51).

Esta reforma comprendería en primer lugar una dirección, una jerarquía y un control. La dirección estaría en manos de un consejo directivo que es el que decide, la jerarquía en poder de los que transmiten estas decisiones y el control de una comisión de supervisión (52).

Se elabora después un estatuto del personal que se dirige a dar a los sindicatos más fuerza, en especial por el reconocimiento de la sección sindical de la empresa, que daría al personal la posibilidad de jugar a la vez un rol de participación y un rol de constatación que deben coexistir pero por procedimientos separados (53).

También se necesita un estatuto del capital que establece una distinción entre aquéllos que aspiran a influenciar al gobierno de la empresa y que debería tomar en él más compromisos y los que con sus economías o su capital forman el acervo del capital de la empresa (54).

Finalmente una magistratura económica y social es llamada de una parte a decir lo verdadero en lo que concierne a las cuentas de la empresa y la política que ellos dirigen, y de otra parte a arreglar los conflictos eventuales que tocan expresamente a los poderes de la empresa (55).

---

51) — Bloch-Lainé: “Pour une Réforme de L’Entreprise”. París, ed. du Seuil, 1963, Cap. I.

52) — “Revue de L’Action Populaire”, Février 1964, pág. 169 y ss.

53) — Bloch-Lainé. Obra citada, cap. IV.

54) — Bloch-Lainé. Obra citada, cap. VII.

55) — Bloch-Lainé. Obra citada, cap. VII.



### 3 - Perspectivas cristianas

Para los empresarios y trabajadores cristianos, la empresa y sus relaciones son algo más que relaciones entre personas, son relaciones entre cristianos.

Es necesario por esto no divorciar de la parte humana de estas relaciones, las influencias que para ellas representa la doctrina evangélica. “Aunque la religión de Cristo sea del todo trascendente, no está por ello separada de este mundo; el cristiano deberá, pues, preguntarse, no sólo cómo él podrá hacer una obra puramente humana en el orden puramente temporal, sino cómo podrá hacer una obra cristiana (humana pero transfigurada por la gracia) en un orden temporal pero dirigido por el Señor y asumido por Cristo Redentor” (56).

Fundamento especial de estas relaciones en la empresa, es para el cristiano la “antropología cristiana integral” (57) como renovación del hombre por el influjo de Dios, “como doctrina de la comunidad espiritual cristiana, reconocida como tipo ideal de toda comunidad terrestre” (58), como garantía de los valores evangélicos de fraternidad, libertad, y dignidad humana (59), como valor en sí mismo que tiende hacia una meta escatológica eterna.

Las relaciones entre los hombres sólo son un trasunto de aquellas relaciones de Dios que forman sus personas. “El adagio teológico: “omnia sunt unum ubi non obviat relationis oppositio”, es el fundamento de la comunidad humana; él es su primer principio que es la fuente de toda doctrina teológica de la sociedad. Este principio primario es complementado por varios otros especialmente estos cuatro: el amor, el orden, la solidaridad y la subsidiariedad” (60).

Finalmente estas relaciones entre los hombres glorifican a Dios ontológicamente con su existencia más o menos perfecta, pero es necesario hacer que le den también una gloria formal tratando de que sean conscientes y de que voluntariamente se dirijan a El.

---

56) — G. Thils: “Théologie et Réalité Sociale”, París, Carterman, 1952, p. 17.

57) — G. Thils. Obra citada, pág. 19.

58) — G. Thils. Obra citada, pág. 19.

59) — Maritain: “Christianism et Democratie”, París, 1945, pág. 39.

60) — A. Geck: “Christliche Sozialprinzipien, pág. 40, citado por Thils. Obra citada, pág. 75.