

## EL FACTOR HUMANO EN LOS CONFLICTOS LABORALES

Por GUILLERMO A. LÓPEZ.

### SUMARIO

- I—INTRODUCCION
- II—DE VUELTA DEL "HOMO ECONOMICUS"
- III—ORIGEN DE LAS RELACIONES HUMANAS
- IV—EL GRUPO LABORAL
- V—FUNCION SOCIAL DE LA EMPRESA
- VI—ACTUALIDAD, EXTENSION Y FUTURO DE LAS RELACIONES HUMANAS

I - En los últimos tiempos se ha acentuado la preocupación por el "factor humano" en la empresa. El mismo ha comenzado a ser objeto específico de una nueva técnica o ciencia social aplicada, conocida como la "teoría de las relaciones humanas en la industria". Pareciera que en perspectiva nos hallamos frente a una nueva preocupación, común a todos los países que alcanzan cierto desarrollo técnico social: seminarios, cursos para ejecutivos, incluso carreras especiales en universidades privadas, se organizan sobre la materia.

Normalmente, en materia de diferendos laborales el profesional abogado se limita a encasar su faz normativa, pero poco a poco —para todos aquellos que poseen experiencia personal en la materia— va resultando evidente la necesidad de un enfoque interdisciplinario, en el cual colaboren juristas, sociólogos y psicólogos. O a lo sumo, juristas con cierto bagaje mínimo de sociología y psicología social.

En esta oportunidad, deseamos colaborar modestamente en la difusión de este tema, convencidos de que gran parte del futuro —si no el principal— del derecho colectivo de trabajo, se encuentra por el camino de la profundización de las nuevas técnicas de las relaciones laborales, es decir de las "relaciones humanas en la industria".

Por lo pronto cabe aclarar que si bien las relaciones humanas presuponen una idea concreta sobre la dignidad humana, no constituyen una doctrina moral ni una forma especial de humanitarismo.

Tampoco son una moderna técnica de explotación laboral; una manera de conseguir —como se ha dicho—, con suavidad de los trabajadores, lo que no se consigue con la fuerza.

Tampoco pueden ser consideradas como un reemplazante de la política social; ni siquiera como medio de acción de ésta, tendiente a transformar en inútil la existencia de las organizaciones gremiales y de la legislación social. El ámbito específico de la técnica de las relaciones humanas lo constituye esencialmente el campo interno de la empresa. Fuera de la misma, pueden mejorar el clima social pero no modificar la estructura y por ende las preocupaciones y tareas del trabajador en ella. Dicho en otras palabras la ciencia de las relaciones humanas en la empresa puede lograr —y ese es su principal objetivo—, que la empresa sea un núcleo de armonía, en vez de una fuente de conflictos en la vida social. Pero excede de su ámbito de actuación, la problemática derivada de las relaciones de los trabajadores, como grupo social, con la sociedad y dentro de ella.

La doctrina de las relaciones humanas, constituye pues una técnica social entendida en el sentido de ciencia social aplicada. En tanto ciencia, su valorización dependerá de la exactitud de los datos científicos en que se funda, apoyada en una base de observación y experimentación; en tanto aplicación, por los fines a los que se orienta.

Pero por tratarse de una técnica social, su matiz distintivo lo constituirá el hecho de apoyarse en un conocimiento del hombre y su finalidad será por ende, sustancialmente ética. De allí que algunos autores consideren más ilustrativo que el de técnica, hablar de un arte o de una política de las relaciones humanas en la empresa.

II - Sabido es que cuando el liberalismo económico ensayó una construcción teórica como soporte de las fuerzas que condicionan el mercado, elaboró la imagen del "homo economicus", es decir el hombre movido exclusivamente por motivaciones económicas, que tiende en cada oportunidad a lograr el mayor beneficio por el menor precio, el mayor precio por el menor esfuerzo.

Aplicado a los problemas laborales, esto implicaba que la relación entre el dependiente y su empleador se reducía exclusivamente a un contrato económico, cuyas condiciones eran determinadas por el libre juego de la oferta y la demanda. Ello implicaba consiguientemente, que el rendimiento del asalariado, asegurado por el miedo a perder el empleo, se encontraba en relación directa con su retribución y con la posibilidad de aumentarla. La forma de retribución acorde a este concepto,

era el destajo simple. La experiencia junto con el progreso de las ciencias sociales demostró el infantilismo de este esquema. Podemos así decir que el trabajo tiene para el hombre los siguientes motivos fundamentales:

a) *Satisfacción de sus necesidades* debiendo entenderse por tal, ni sólo el satisfacer las necesidades biológicas mínimas sino las correspondientes a una determinada situación social y cultural que, unidas, sirven para definir lo que se llama nivel de vida de una persona.

b) *Realización personal.* El trabajo es fuente para el hombre de satisfacciones específicas en relación con la propia actividad y con el resultado de la misma. De ahí que, sin perjuicio de que tengo por función cubrir sus necesidades, el trabajo es vivido como una forma de realización y creación personal o también como un esfuerzo estéril, una carga impuesta o un camino equivocado.

Puede decirse, casi como un axioma, que a igualdad de retribución, cada hombre considera unos trabajos más satisfactorios o más acordes con su profesión que otros.

c) *Premio social:* El trabajo tiene además una significación social: el aprecio que los demás tienen de nuestra actuación; lo que a su aspira a que su trabajo sea valorado por los demás para mantener su confianza en sí mismo. Reconocimiento que se da en un doble plano: entre los que trabajan junto al individuo y juzgan su trabajo, y en el conjunto de la sociedad, que si bien no ejerce un juicio directo sobre sus tareas, conoce en cambio lo que se denomina los signos externos del éxito profesional.

Todo lo antedicho se refiere al sentido del trabajo para el individuo, pero para comprender la conducta laboral debe tenerse además en cuenta que el trabajo tiene lugar en el seno de una organización, es decir entre un conjunto de hombres, lo que origina relaciones personales, a veces extraordinariamente profundas, del tipo confianza-desconfianza, admiración-indiferencia, o amor-odio; e implica por último que en el trabajo se dan fenómenos colectivos y comportamientos de grupos del tipo solidaridad-oposición.

Baste esta ligera referencia para advertir que la motivación en el trabajo es algo mucho más complejo que el logro de la mayor cantidad posible de bienes económicos y que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo no depende sólo del monto de la retribución.

De esto podría inferirse equivocadamente que en el trabajo podemos hallar por un lado satisfacciones económicas y por otro satisfacciones espirituales y morales. Partiendo de esta falsa oposición hay quienes ingenuamente consideran que la finalidad de las relaciones humanas en

la industria, consiste en determinar las satisfacciones morales necesarias, que deben darse al trabajador, para compensar la insuficiencia de su retribución.

Lo antedicho es precisamente lo contrario de lo que pretenden las relaciones humanas en el trabajo, que no son otra cosa que la aplicación de las conclusiones científicas de la psicología y de la sociología industrial a la política de dirección de personal. Aquella ingenua pretensión parte del error de considerar la retribución exclusivamente como un hecho económico, cuando en la realidad EN LA PROPIA RETRIBUCION SE DAN SATISFACCIONES E INSATISFACCIONES DE LAS QUE LLAMAMOS MORALES O ESPIRITUALES. Así por ejemplo, si a un empleado se le aumenta mil pesos su salario cuando a los compañeros que realizan las mismas tareas se los mantiene en sus haberes, y se le concede el mismo aumento cuando sus compañeros reciben el doble, el efecto sobre su satisfacción y su rendimiento será completamente distinto a pesar de que el valor económico del aumento sea exactamente igual en ambos casos. Ello es suficientemente demostrativo para significar que no puede establecerse una relación directa entre retribución y rendimiento por un lado, porque el estímulo económico no es la componente única y ni siquiera determinante del comportamiento laboral y por otro, porque la retribución tienen un significado mucho más amplio y complejo que el meramente económico.

### III - Origen de las Relaciones Humanas.

Antes de que las ciencias del hombre concreto, es decir la psicología y la sociología encontraran el camino de las relaciones humanas, pasaron bastantes años. Durante el siglo XIX la sociología abundó en estudios sobre las condiciones de vida del trabajador y la psicología por su parte, desde que estuvo en condiciones de medir aptitudes y comportamientos, intentó contribuir al esfuerzo industrial, fundamentalmente en lo que se ha llamado "el gabinete psicotécnico", es decir en la elección de personal. Pasaron años antes que ambas ciencias confluyesen en el estudio de la conducta del hombre en el medio laboral, es decir, a lo que se suele llamar psicociología institucional. Los experimentos de Hawthorne se consideran como el símbolo de esta confluencia y el acta de nacimiento de las relaciones humanas. ¿Que nos enseñan estos estudios?? En primer lugar que una empresa como toda organización está integrada por un conjunto de personas que colaboran en un fin común. De donde se desprende la existencia de una estructura orgánica que coordina la actividad de sus miembros. El pensamiento central con respecto a esta estructura nos indica que es doble: formal e informal. La estructura formal o técnica se traduce en la jerarquía, en la división de tareas y funciones, en el organigrama, los reglamentos y las diferentes normas de actuación. Pero junto a aquélla se mueve la segunda cara de la organización: la estructura formal o espontánea, que también pue-

la medida en que es capaz de traducir su éxito económico en fines sig- de denominarse estructura humana. En ella se mueve al grupo humano, en base de simpatías y antipatías, recovecos y amistades con una jerarquía de prestigio interno y con aptitudes y normas de conducta aceptada por sus integrantes. En la estructura informal, el comportamiento laboral de cada individuo está condicionado por su pertenencia al grupo; basta modificar éste para que varíe sensiblemente su comportamiento. Estas dos caras de la organización se hallan íntimamente ligadas y se condicionan recíprocamente. Sin embargo, sus objetivos son distintos. Así podemos decir que la estructura formal tiene como objetivo esencial, el éxito económico de la empresa por medio de su eficacia técnica. La estructura informal en cambio tiene por finalidad implícita, la satisfacción de los individuos que la integran.

De lo antedicho no debe caerle en el error, bastante común, de concluir que la estructura formal corresponde a la Dirección, orientada exclusivamente por la eficiencia económica y la estructura informal a los grupos espontáneos que surgen entre obreros y empleados. Ello llevaría al error garrafal de entender que los trabajadores y empleados, se preocupan solo de su propia satisfacción.

Atajemos desde ya, esta errada pendiente y recalquemos que ambas estructuras, formal e informal tienen la misma extensión. Pues hasta el último obrero tiene su tarea prevista en la organización del trabajo y por ende se halla incluido en la organización formal. Y paralelamente, la existencia de fines personales, como la preocupación de su propia seguridad y satisfacción, se dan en todos los niveles de la empresa, incluso, en los más altos.

Por ello puede afirmarse que no existe oposición teórica esencial entre ambas organizaciones sino que, coinciden más o menos y se oponen más o menos en cada situación concreta. *La coincidencia total, cuando la consecución del fin de la organización coincide con la satisfacción de sus miembros, corresponde a la colaboración ideal; y a la inversa, la oposición absoluta a la demoralización total.* En la realidad cotidiana, nos encontramos frente a una infinita variedad de situaciones intermedias.

Pursiguiendo con este análisis puede afirmarse que toda organización tiene una doble función y que puede ser juzgada según un doble criterio: la medida en que es eficaz respecto a sus fines y la medida que es satisfactoria para sus miembros. Si la organización es incapaz de cumplir sus fines, que en el caso de la empresa se traduce en beneficios económicos, se torna por dicha circunstancia al mismo tiempo en impotente para proporcionar satisfacciones a sus miembros. Pero además si a pesar de sus éxitos, no consigue satisfacer las aspiraciones de sus miembros, debilita su esfuerzo y se disgrega. En líneas generales, podemos decir que la organización es satisfactoria en la medida que consiguen un equilibrio entre las aspiraciones individuales de sus miembros y las satisfacciones que procura. O dicho en otras palabras, *la empresa es satisfactoria en*

*suficientes y satisfactorios para los distintos grupos e individuos que la integran y mantener un equilibrio armónico entre ellos.*

#### **IV - El Grupo Laboral.**

El taylorismo y su racionalización, al pretender aplicar mecánicamente los principios de la ingeniería a los problemas laborales, consideró a los miembros de una empresa como mera piezas mecánicas, ignorando por completo la existencia del grupo. Por el contrario, todos los estudios de psicología y sociología industrial destacan la importancia del grupo laboral, señalando que es base de una nueva organización científica no solamente conocer y considerar los problemas que los mismos originan, sino también apoyarse en ellos, fijando las condiciones para la existencia de grupos bien integrados. Para que esto tenga lugar, generalmente se consideran necesarios la coexistencia de dos elementos. En primer lugar que la distribución de trabajos y jerarquías efectuada por el ejecutivo no choque con la que espontáneamente hubiera efectuado el grupo. Segundo que facilite a sus colaboradores información sobre sus proyectos y sobre los motivos de sus órdenes, incluso alguna participación en su decisión.

Todo ello hace que la empresa moderna sea concebida como una organización más horizontal que vertical, con tendencia a la delegación de autoridad de la gestión.

En síntesis se entiende que una organización del trabajo, para que sea satisfactoria, ha de ser tal que haga posible que el trabajo tenga algún significado personal para cada uno de los miembros de la Empresa, lo que equivale a que cada individuo ocupe en su tarea la mayor parte posible de sus capacidades, incluidas sus iniciativas y su sentido de responsabilidad. Si se dieran esas condiciones, tendríamos al trabajador perfectamente satisfecho con su trabajo y colaborando en una finalidad común, en el ámbito de la Empresa. Este sería el ideal de las relaciones humanas de la industria. Al cumplirse, como dijéramos antes la empresa se convierte en un núcleo de armonía y no en un foco de conflictos en la vida social. Y ello nos lleva a introducirnos en el tema, hoy ya generalmente aceptado, de la función social de la empresa.

#### **V - Función social de la empresa.**

Es suficientemente conocido que la revolución industrial produjo una notable agravación en las condiciones del trabajo. Grandes masas de campesinos concentrados en las fábricas y las minas, trabajaban en condiciones infrahumanas. Innecesario sería repetir aquí la historia de la explotación de mujeres y niños, que constituye uno de los episodios más lamentables de la Historia Contemporánea. Solo interesa relatar que esta situación era aceptada por los teóricos de la economía liberal merced a la concepción de que el trabajo, como mercancía estaba sujeto

a las mismas leyes económicas del mercado, y por tanto intentar interferir a esta ley económica, ya sea pagando jornales más altos o reglamentando el trabajo de los niños en las minas de carbón, era un asaque a la sacrosanta libertad individual del patrono y del obrero, al mismo tiempo que un obstáculo al progreso, al encarecer el precio de los productos.

Todos sabemos también, cuanto ha variado hoy la situación. Conocemos también las fuerzas que han forzado paulatinamente este cambio. No está demás, recordar que esta evolución en el mundo occidental, ha sido extraordinariamente dramática y ha progresado entre conflictos, que han llegado incluso a amenazar la subsistencia de la estructura social. Si hoy pues, los procesos se han tranquilizado y resultan factible ciertas vías de acuerdo, es merced a la toma de conciencia colectiva de que la empresa y las relaciones laborales, no pueden continuar siendo un elemento desintegrador de la sociedad.

Podemos hoy considerar ya como ideas generalmente aceptadas las siguientes:

a) la empresa no solo tiene una finalidad económica sino también una función y una responsabilidad social.

b) la relación de cada miembro con la empresa no es solo un contrato económico sino también una integración humana más o menos satisfactoria.

c) el conjunto de seres integrados en la empresa constituye un grupo humano con necesidades —no solo económicas— comunes, más o menos satisfechas.

d) de que esa integración personal y colectiva de los miembros a la empresa sea satisfactoria depende, en parte, el éxito de la empresa en la consecución de sus fines económicos.

e) de que esa misma integración sea satisfactoria depende también el que la empresa cumpla con su responsabilidad social.

Dentro de ese cuadro actúa la teoría de las relaciones humanas. Precisamente, en esta preocupación preponderante por el FACTOR HUMANO en la empresa, lo que explica su actualidad y vigencia.

## VI - Actualidad, extensión y futuro de las relaciones humanas.

Si bien el ámbito de aplicación específica de la técnica de las relaciones humanas, lo constituye el interior de la empresa, entendemos que también en el plano exterior, en cuanto a las relaciones de la em-

presa con el sindicato y los dirigentes sindicales, tiene fecunda aplicación. Para ello es necesario estructurar vías de cooperación en lugar de enfrentamiento. Esta afirmación puede hacer que aparezcan como cándidos o utópicos, pues la opinión normalmente generalizada es que los Sindicatos y las Direcciones Empresarias, tienen intereses antagónicos y se encuentran inevitablemente envueltos en la lucha por el poder. Sin embargo, si estudiamos los ejemplos de los países altamente industrializados, cuyos paradigmas habremos seguramente de conjugar, advertimos que la regla consistió en la solución del problema del poder por la transición a la cooperación. Y que no se solucionó porque el Sindicato aceptase una definición de las prerrogativas de la Dirección efectuada por la misma, ni porque ésta aceptase la definición del Sindicato ni tampoco por que se arribase a un compromiso sobre las prerrogativas de ambas partes. Sino que en realidad el problema del poder se solucionó al encontrar un sistema distinto, que evitaba el conflicto de poderes. En él las partes solucionaron los problemas al encontrar los medios O FORMULAS DE AYUDARSE RECÍPROCAMENTE A ALCANZAR SUS OBJETIVOS. En términos generales, podemos decir que ello implica otorgar una mayor participación a los trabajadores en los problemas de la producción por parte de la empresa; proceso de participación que se efectúa por dos canales; a través del estímulo a la iniciativa de los trabajadores y del propio Sindicato hacia la dirección de la Empresa. A su vez, requiere cambios significativos en la preocupación y actividad de los dirigentes sindicales, sobre la base de advertir que el desarrollo de la participación no significa un declinar de la actividad sindical sino una nueva canalización de esta actividad.

Con tales miras, los estudiosos de la materia no consideran al "poder" como la investidura de una autoridad determinada, sino como "la habilidad para que las cosas se hagan como uno mismo desearía que se hiciesen".

En tal caso, no se gastará tiempo ni energía en afirmar derechos o dar órdenes que no se lleven a cabo sino que, se intentarán comprender las circunstancias bajo las cuales se pueden orientar la actividad de otras personas en el sentido deseado. Si superamos la falacia de la identificación, consistente en suponer, por ejemplo, que el dirigente del Sindicato X es siempre el dirigente del sindicato X y por ende actuará de la misma forma en todo tiempo y circunstancia. Si aceptamos intelectual y emocionalmente la realidad, evitando la formulación de juicios de valor que traben la acción, advertiremos que no existen dirigentes buenos o malos a los que pueda condenarse a perpetuidad a permanecer en estos casilleros mentales, sino seres humanos concretos que actúan en diferentes formas en distintos momentos y situaciones. Entonces nos preocuparemos en determinar los factores que producen estos diferentes tipos de conducta, de modo que, controlando estos factores —y conociendo la naturaleza específica de quien los vive—, podemos producir el tipo de

conducta adecuada a los fines de nuestra organización. Así, en lugar de jugar, intentaremos comprender la causa. Y producirla.

Todas estas premisas tienen una vigencia de mayor dramaticidad, en un país en desarrollo como el nuestro, urgido a acelerar su ritmo de crecimiento, so pena de perder su ubicación en el concierto de las naciones civilizadas. ¿Advierten nuestras empresas esta realidad? En líneas generales podemos decir que las empresas parecen encontrarse en un estado de evolución similar al de los grupos humanos que, advertidos de los síntomas de una enfermedad, prefieren recurrir al curanderismo antes que al tratamiento científico. Cierta tendencia a confiar en soluciones milagrosas como místicas funcionales o aún en la magia de determinadas regulaciones legales, así nos lo indican.

Sin embargo creo que nos hallamos en el umbral de un gran cambio en la mentalidad empresaria argentina, constreñida a buscar soluciones auténticas y en profundidad, en un mercado cada vez más competitivo. Esperemos que así ocurra, a breve plazo, para bien del país y de la armonía social.