

TAREAS Y OBJETIVOS DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LAS EMPRESAS

I

LAS relaciones humanas en las empresas, como un aspecto más de la política social empresarial, sólo pueden alcanzar plena eficacia si han sido precedidas de una investigación sobre el comportamiento en la empresa. En las empresas pequeñas y medianas, una investigación sistemática de este tipo implica que el círculo, relativamente reducido, que integran quienes en ellas trabajan, sea observado continuamente por los superiores e incluso dirigido, cuando ello sea preciso, en orden a un comportamiento recíproco. De igual modo deberá ser examinada la relación entre quienes integran las diversas escalas de la dirección y los que figuran en las categorías superiores. En las grandes empresas, sin embargo, esta forma sencilla de investigación de los comportamientos, consistente en la observación constante de éstos, no es posible. De aquí que primeramente en los Estados Unidos haya sido aplicado un procedimiento especial analítico para investigar la conducta en las empresas (*behaviour research*), procedimiento que ha ido adquiriendo amplia expansión. Entre tanto, este método americano de investigación ha sido conocido en Europa, e incluso aplicado parcialmente, en empresas europeas.

En esta investigación de comportamientos limitada al ámbito interno de la empresa, es preciso concretar en primer lugar el comportamiento real de cada individuo, aisladamente considerado en

su convivencia, en el grupo a que pertenece y por tanto la relación con el prójimo determinándose considerablemente lo que hay en aquél de correcto y lo que exige rectificación. Por otra parte es preciso aclarar las causas que en cada caso determinan un comportamiento positivo o negativo, causas que pueden hallarse en el propio carácter del individuo, conformado según una predisposición hereditaria o modificado por la acción de las distintas influencias del medio ambiente e incluso por la educación recibida. La influencia de la casa paterna, de la escuela, de los círculos de amigos o camaradas, etc., deberán tenerse presentes, del mismo modo que las influencias circunstanciales del mundo circundante, procedentes unas del ambiente en la empresa, de la vida familiar o de los restantes aspectos de la vida de relación. Todas estas causas deben ser examinadas y valoradas en una investigación de conductas, conforme a los conocimientos de la Psicología y de la Sociología, según la que en cada caso proceda.

Este trabajo previo de aclaración es imprescindible en toda gran empresa para que la política social empresarial pueda instituir en ella unas relaciones humanas fundamentadas sobre este comportamiento humano, ya que aquéllos deben fomentar las tendencias favorables existentes en el comportamiento de quienes colaboran en la empresa y de influir positivamente los que pudieran tener un signo desfavorable. Sólo cuando se ha logrado el necesario conocimiento de la conducta del personal de la empresa y se ha juzgado dicho comportamiento se podrá trazar el camino adecuado para la institución de las relaciones humanas.

II

Para que dentro del marco de la política social empresarial puedan organizarse las relaciones humanas se precisan tres requisitos. En primer lugar es necesario que todo el personal de la empresa, trabajadores y empleados, subordinados y jefes, pertenezcan éstos o no a la dirección de aquélla, sean perfectamente informados sobre la esencia y alcance de las relaciones humanas, como igual-

mente sobre el objetivo que debe alcanzarse por su mediación en orden a la colaboración del personal, mostrándose asimismo a éste como todo esto responde al concepto de relaciones humanas que les fué expuesto con anterioridad. Igualmente ha de mostrarse a los distintos grupos del personal colaborador lo que constituyen el contenido y la misión de las relaciones humanas y lo que significan para el individuo aisladamente considerado. Finalmente es necesario aleccionar al personal acerca de cómo el individuo debe dar efectividad a estos conocimientos en su comportamiento personal frente a los restantes colaboradores en la empresa, lo que tiene especial importancia para los superiores, como también para aquellos otros que aunque no tengan aquella condición, su actividad en la empresa es atentamente observada por los otros. Cuanto más elevada es la jerarquía de un individuo en la empresa, tanto más cuidadosamente es observada su conducta por los demás colaboradores. Esto mismo es de aplicación a los que ostentan cargos de responsabilidad y a quienes han sido confiados valores materiales. Pensemos, en este punto, en los miembros que integran el Consejo de la empresa, en los trabajadores a los que les ha sido confiada una maquinaria de gran valor, en los ingenieros, en los administradores de los almacenes o en los compradores y vendedores, por poner ejemplos de personas no pertenecientes a la alta dirección de la empresa. Esta enseñanza sobre cómo la conducta personal de cada uno puede influir positiva o negativamente sobre los demás debe llegar a todo el personal de la misma. Sólo entonces podrá confiarse en que las relaciones humanas se practiquen por todos en comunidad, de manera que de un trato humano inconsciente surjan unas relaciones humanas plenamente conscientes.

La explicación sobre los cometidos y fines de las relaciones humanas en las empresas debe iniciarse cuando en una empresa se lleve a cabo por vez primera una investigación sistemática sobre el comportamiento del personal. Si ambas cosas no se realizan simultáneamente, tal investigación puede constituir un foco de inquietudes en la empresa y dificultar sensiblemente las medidas que hayan de adoptarse posteriormente en relación con las

relaciones humanas. Hay que subrayar especialmente en este momento que con estas investigaciones no se trata de descubrir ideologías, y que nada tienen que ver aquéllas, directa o indirectamente, con la colocación o el despido del personal, sino que lo que se persigue es facilitar un auténtico conocimiento humano a fin de que cada uno pueda comportarse adecuadamente frente a los demás, en consonancia con lo que debe ser una comunidad empresarial. Esta explicación imprescindible sobre las relaciones humanas y sobre la previa y necesaria investigación de comportamientos deberá realizarse creando dentro de la empresa un estado de opinión favorable, a cuyo efecto deberán emplear ésta conforme a un plan cuantos medios existan en la misma. Esto tiene asimismo aplicación en el caso de que en una empresa se proceda a organizar un examen regular del personal a cargo de los jefes, del director de personal, etc. También mediante este examen regular se obtiene una visión sobre el comportamiento de cada colaborador, y ello tanto en su aspecto profesional como en el que se refiere a su carácter. La inclusión de este último aspecto permite que la estimación del rendimiento sirva como valoración de la personalidad que en algunas empresas se viene haciendo con éxito evidente. Para el buen éxito de un examen personal sistemático es indispensable su previa explicación a través de un estado de opinión idóneo, como igualmente la explicación del principio de que tal examen personal es siempre pública, lo que quiere decir que se realiza mediante la información que el propio individuo ofrezca a quienes han de examinarle. Cuando este examen no queda limitado al círculo de los miembros que integran la dirección de la empresa, sino que se aplica a los restantes colaboradores de la misma, se obtiene mediante este examen regular una observación constante de comportamientos.

En esta explicación sobre el sentido y finalidad de las relaciones humanas en la empresa deberá subrayarse muy especialmente que lo importante es lograr de cada individuo un comportamiento humano valioso, explicarle cómo debe proceder a tal fin y cómo debe examinar y rectificar su conducta cuando ello fuera necesario. Cuando estos aspectos de las relaciones humanas en

las empresas quedan especialmente acentuados, se hace relativamente fácil ganar a un personal, desconfiado quizá inicialmente, e incorporarlo a una colaboración en orden a la finalidad de dichas relaciones humanas. En una empresa, cuanto mayor sea la tensión humana entre el personal y la dirección o entre ésta y algún miembro directivo, tanto mayor tiempo habrá de transcurrir hasta poder despertar aquella voluntad del personal en un sentido favorable a las relaciones humanas. Hasta que dentro del marco del clima general de la empresa no se logre eliminar estas tensiones, o al menos aliviarlas sensiblemente, no será posible iniciar ninguno de los cometidos peculiares de las relaciones humanas. De ello se deduce que estas últimas no pueden nunca por sí solas implantarse o aplicarse en una empresa y que más bien constituyen una parte integrante de la dirección de aquélla en su aspecto social. Con esto quiere decirse que en las actuales circunstancias numerosas empresas no están aún maduras para la realización de los cometidos que implican las relaciones humanas, falta de madurez que pueda ser imputable tanto a la dirección como al personal.

Más en estas explicaciones sobre el sentido y fines de las relaciones humanas no deberá tampoco subrayarse la manera exclusiva, el aspecto humano y ético de aquéllas, ya que inicialmente tal aspecto es ajeno, por esencia, a los objetivos económicos de la empresa. De aquí que para mostrar aquella aspiración de las relaciones humanas en la empresa haya de hacerse hincapié en que un comportamiento adecuado y positivo de unos colaboradores para con otros será decisivo para determinar en la empresa un clima y un espíritu de recíproca influencia beneficiosos.

Mediante la eliminación de las posibles perturbaciones de índole personal hasta entonces posiblemente existentes en la empresa y merced al espíritu positivo creado con la intervención de todos, se fomenta el ambiente de trabajo y la ilusión de trabajar, esto es, el bienestar en el lugar del trabajo durante la jornada laboral. Con ello todo trabajador que con buena voluntad colabore en estos cometidos propios de las relaciones humanas, obtendrá un beneficio personal. Además aumentará la producti-

vidad del individuo, de su grupo y de toda la empresa, lo que coincide con los objetivos económicos de la misma. Falso sería, sin embargo, pretender iniciar con esta última idea de la productividad las explicaciones previas sobre las relaciones humanas. De procederse así, esta consideración racional podría tener fácilmente un efecto contrario y destruir el objetivo humano de las relaciones humanas en la empresa obstaculizando los efectos complementarios sobre rendimiento. Esta explicación sobre el sentido y finalidad de las relaciones humanas en la empresa no debe interpretarse como un cometido que debe realizarse una sola vez dentro del marco de la política social empresarial. Con el relevo más o menos intenso del personal, derivado del cambio de lugar de trabajo, de haber alcanzado el límite de edad, de una nueva colocación de aprendices o de personal juvenil, se produce siempre una renovación de colaboradores que se incorporan a las filas del personal y que hasta ahora nada saben de las relaciones humanas en las empresas ni de su realización en su nuevo lugar de trabajo. En las circunstancias actuales, sobre todo, esto adquiere particular importancia ya que en el presente en la mayor parte de las empresas aún no se sabe nada o se sabe muy poco sobre relaciones humanas. Por ello la información sobre lo que éstas significan debe constituir un cometido permanente realizado de manera constante por el director del personal, el empresario o por un especialista al que se encomiende tal misión. En cualquier caso, las relaciones humanas en la empresa exigen que las condiciones personales de quienes realicen tal labor de explicación sean absolutamente irreprochables.

III

El segundo de los tres cometidos relativos a las relaciones humanas en la empresa consiste en la instrucción del personal, dentro ya del ámbito de las propias relaciones humanas. Así, deben explicarse los principios de aquéllas coincidiendo con la exposición de su concepto anteriormente explicado. Se trata de resal-

tar con toda sinceridad el lado positivo de la conducta de cada colaborador y el que debe observar en la relación con cuantas personas integran la comunidad empresarial, como también el peligro que entraña un comportamiento negativo, puesto al descubierto por medio de la investigación de conductas. Es preciso enseñar a cada individuo a que juzgue su propio comportamiento personal en cada una de sus manifestaciones aisladas, a fin de que pueda superar los problemas que se le plantean por medio de una autoeducación adecuada. Mas también es necesario tener presente dentro del marco de las consideraciones de carácter político-social, que no todos los hombres tienen un completo autoco-nocimiento de su propio yo, y que son muchos los que ni lo consiguen ni lo desean. Dentro de estas enseñanzas sobre la esencia y cometidos de las relaciones humanas hay que procurar esclarecer sobre todo las influencias positivas y negativas en el ámbito de la convivencia y colaboración humanas, ya que de ello depende fundamentalmente la acción positiva de dichas relaciones. Una vez más es preciso reconocer, sin embargo, que no todos los colaboradores de una empresa se prestan a esta labor, mas en términos generales puede afirmarse que sólo resulta necesario para tal fin ganarse a una mayoría.

En este caso, la influencia activa de ésta bastará para compensar la actitud pasiva e incluso hostil de los reacios y hasta ir reduciendo con el tiempo tal actitud, ya que se irá haciendo notar sobre una posible minoría reacia la influencia educativa del clima de la empresa determinado por la mayoría.

Sólo aquellas personas que tengan un propósito activo de perturbar deben ir siendo excluidas de la comunidad empresarial cuando den motivo concreto para ello. De aquí se infiere la conveniencia de que estos elementos, especialmente hostiles a las relaciones humanas, sean particularmente observados por las personas que tienen a su cargo en la empresa todas las cuestiones sociales y a las que antes se aludió.

Mas en modo alguno constituye éste el cometido principal que corresponde a la dirección del personal de la empresa en or-

den a las relaciones humanas, ya que aquél recae sobre el lado positivo de los propósitos y aspiraciones que éstas implican.

Cuando en una empresa se exponen estos cometidos de las relaciones humanas a todos y especialmente a todo jefe o superior, debe facilitar la dirección de la misma los medios personales y de organización necesarios para que cada colaborador que lo desee encuentre la ayuda precisa para imprimir a su comportamiento una directriz positiva. Esto debe acontecer, sin embargo, observando rigurosamente el principio de la subsidiaridad (*Subsidiarität*) de modo que la libertad de decisión del individuo prevalezca sobre cualquier otra consideración. Incluso cuando se trata de jóvenes colocados recientemente en la empresa debe darse preferencia a la influencia del ambiente de ésta que a la directa sobre el individuo en el caso de que éste ofrezca resistencia, lo que es muy posible cuando se trata de jóvenes. Así, por ejemplo, hace unos años, y en una empresa con unos 300 aprendices distribuidos en grupos de quince o veinte, se organizó una vez a la semana durante hora y media y por las tardes un cursillo especial dedicado a estudiar el comportamiento que debía observarse en la empresa, curso que fué encomendado a un colaborador prestigioso y con capacidad demostrada para ello. No se trataba de una enseñanza formal de carácter educativo sobre cómo debe comportarse el subordinado con el superior, con los mayores de edad, con los compañeros y con las mujeres o muchachas, sino que consistió en explicaciones sobre el comportamiento humano y ético en el lugar de trabajo durante la jornada laboral. El éxito que tal curso alcanzó en la empresa, preocupada desde hacía varios años por crear en ella un clima y comportamiento humano adecuados, determinó finalmente que también los colaboradores adultos desearan asistir a un curso sobre «Los buenos modos en el trabajo», ya que no querían quedar excluidos de la positiva influencia, claramente perceptible, en la conducta de los jóvenes. Mas cuando en una empresa no se tiene en cuenta, en la ayuda que presta en el ámbito de los problemas que plantean las relaciones humanas, el principio de subsidiaridad, al que antes se aludió, es fácil que los resultados sean exactamente contrarios

a los propuestos, es decir, que lo que se consiga sea desviación de lo ideado y el fomento de todo lo negativo. Este carácter subsidiario de la intervención empresarial debe tener especial vigencia en todos aquellos casos en que parezca necesario que el examen periódico del personal se extienda hasta la valoración de la personalidad del colaborador. Ciertamente que sólo entonces este enjuiciamiento del carácter tiene para la empresa verdadera significación. Debe insistirse en que el objetivo principal de estos propósitos no consiste en husmear ideologías, sino en dar la posibilidad de perfeccionarse y progresar en consonancia con las propias condiciones de carácter.

Estrechamente ligado a este segundo cometido que incumbe solucionar a la política social empresarial dentro del marco de las relaciones humanas en la empresa, existe un tercero consistente en instruir a cada uno acerca de cómo puede aplicar estas relaciones humanas en la empresa, de manera activa y positiva, frente a sus colaboradores sin perturbar a éstos en su libre voluntad personal. Esta misión de las relaciones humanas activas compete muy especialmente a todos los jefes de la empresa. Un comportamiento equivocado en este punto podría ocasionar perjuicios múltiples. Este cometido de carácter pedagógico-empresarial ha sido, sin embargo, hasta ahora y por lo general, poco atendido y confiado al azar. El comportamiento adecuado del superior frente al subordinado no debe manifestarse solamente en que pueda transmitir a éste instrucciones correctas según una pedagogía empresarial, o directrices adecuadas sobre el trabajo. Un comportamiento conveniente por parte de un superior debe abarcar, además de lo dicho, cuanto se expresa con la denominación de relaciones humanas en la empresa. Antiguamente, y por lo general, no se seleccionaba a los jefes ni se les instruía teniendo en cuenta si podían o no comportarse con sus subordinados de manera adecuada desde un punto de vista pedagógico-empresarial. Sólo los conocimientos y la capacidad técnica decidían en la mayor parte de las empresas. Mas en los años que siguieron a la segunda guerra mundial se han realizado múltiples esfuerzos para cuidar más aquel aspecto, hasta entonces muy abandonado, organizan-

do cursillos especiales para jefes, si bien inicialmente sólo dedicados a enseñanzas enfocadas desde el punto de vista pedagógico-empresarial. Recuérdense a este respecto los diversos cursillos destinados a maestros de oficios y a quienes desempeñan cargos de mando en las empresas, organizados por diversas instituciones con tal objeto. Sería de desear que con la misma amplitud que se han venido desarrollando desde entonces estos cursillos para personal superior se tuviera en éstos en cuenta en lo sucesivo el cometido especial que corresponde en las empresas a las relaciones humanas y se asignara a éstas importancia superior a la que hasta ahora han merecido.

IV

Una vez que se ha conseguido instruir a todos los colaboradores de la empresa que figuran en la dirección para que pongan en práctica frente a los demás colaboradores sus conocimientos en materia de relaciones humanas, proporcionando con ello una aportación eficaz para una mejor organización de la convivencia y colaboración en la empresa, aparece como natural consecuencia la necesidad de extender la ayuda activa a los círculos que integran todos los restantes colaboradores de la empresa. En este caso se trata primeramente de encontrar entre el personal personas valiosas por su carácter y que cuenten además con el reconocimiento de su capacidad técnica por parte de sus jefes y colaboradores de igual categoría. Inicialmente no será posible en una empresa atraerse y captar a todo el personal. Mas una vez que se ha logrado introducir en la empresa estos puntos de apoyo para desarrollar las relaciones humanas en el círculo de los trabajadores y empleados, aquellos individuos destacados podrán ejercer una influencia consciente sobre los restantes círculos que integran sus compañeros de trabajo y determinar, correspondientemente, en el curso del tiempo de manera positiva, el clima de aquélla. En aquella elección, que deberá realizarse cuidadosamente, habrá de tenerse muy en cuenta la prioridad que se deriva

de un orden de antigüedad, que finalmente alcanzará a todos, ya que en modo alguno hay que despertar el sentimiento de la exclusión. Sólo en empresas pequeñas o medianas será posible dirigirse inmediatamente a todo el círculo del personal para esta segunda consecuencia de la labor encaminada a ampliar la influencia positiva del prójimo en el sentido de las relaciones humanas. Para la transmisión de todos estos conocimientos, que deberán realizarse mediante el sistema de cursillos, habrá que tener muy presente que el número de los participantes no sea muy numeroso. Los grupos de quince hasta veinte miembros a lo sumo se han acreditado como los más ventajosos. La mayor garantía para alcanzar por este medio un resultado satisfactorio compensa con creces el tiempo que ha de invertirse hasta que semejante procedimiento pueda beneficiar a todos los colaboradores, como asimismo el mayor esfuerzo y coste financiero para la empresa. El objetivo de esta labor sobre las relaciones humanas en la empresa es, a la postre, mejorar el comportamiento individual y colectivo en el lugar de trabajo durante la jornada laboral y eliminar posibles inhibiciones del individuo y en las relaciones entre unos y otros. Con ello se incrementa la satisfacción en el trabajo y la productividad del individuo y de la empresa. De aquí que las relaciones humanas en las empresas no constituyan solamente una de tantas medidas asistenciales de las que existen numerosos ejemplos en la antigua política social empresarial, sino que realmente tiene la finalidad de fomentar la labor y la colaboración en la empresa para un mayor rendimiento económico.

Estas consideraciones sobre la esencia y objetivos de las relaciones humanas en la empresa permiten comprobar que no basta con la instrucción técnica y la ampliación de la formación profesional del personal de la misma como objetivo futuro de la política social empresarial. Aquel cometido últimamente indicado es, sin duda, el más sencillo y cómodo dentro del marco de la instrucción y ampliación de enseñanzas en la empresa. De aquí que figure ya y se aplique entre las diversas medidas de perfeccionamiento adoptadas por las empresas, medidas que no sólo son extensivas a los aprendices y demás trabajadores jóvenes, sino tam-

GUIDO FISCHER

bién a las nuevas generaciones de obreros, como igualmente a los jefes y restantes miembros de la dirección de la empresa. Mas la política social empresarial sólo podrá resolver totalmente su misión de corregir y perfeccionar la educación humana en la empresa cuando logre no sólo inculcar los principios de las relaciones humanas en la conciencia de todos cuantos en la empresa trabajan, sino estimular constantemente a este personal para que este arte que constituyen las relaciones humanas lo realice por su propia voluntad en sí mismo y en su relación con los demás.

GUIDO FISCHER