

NOTAS AL CONCEPTO DE RELACIONES HUMANAS EN LA SOCIOLOGIA INDUSTRIAL

El estudio de las relaciones del hombre en el trabajo es el tema favorito de la moderna Sociología Industrial. Partiendo del análisis del hombre, con sus necesidades y aspiraciones, y de la empresa, con sus exigencias técnicas y económicas, se está llegando a la elaboración de conclusiones, humanas y eficientes a la vez, que pueden servir de solución a múltiples problemas inherentes a la vida de la moderna empresa y al hombre que la crea y le da vida con su trabajo. El objetivo más íntimo a la Sociología industrial moderna es tomar conciencia de esta realidad "hombre-trabajo" y solucionar los problemas concernientes a la "adhesión" del trabajador a su tarea, su "integración" en la empresa que utiliza sus servicios, su "perfeccionamiento" físico, intelectual, moral, profesional, social y económico en el ámbito de su profesión.

Y es que el trabajo no sólo constituye para el hombre el medio indispensable para ganarse el pan, necesario para cada día, sino su ocupación social y económica por excelencia. Esta ocupación laboral al igual que debe ser medio de "elevación", "perfeccionamiento" y, por redundancia, de "felicidad humana", puede muy bien convertirse en fuente de rencores, de frustración y de conflictos, y matar en su misma raíz la posibilidad de una vida tranquila y humana en el hombre de la industria.

Los problemas del mundo del trabajo deben ser solucionados en conformidad con las nuevas perspectivas, radicalmente diferentes a las de antaño. El centro de gravedad de esta reforma ha de ser la *organización*, pero una organización que radique sobre el hombre; el hombre como *persona* individual, el hombre en relación con "todos los otros" hombres de esa empresa (organización formal), y el hombre en relación con "algunos otros hombres" que, por disfrutar de ciertas características comunes especiales —"personalidad de base"—, forman y viven en grupo (organización informal).

Efectivamente, la empresa no es una simple reunión de hombres puestos en contacto vital por las necesidades industriales, sino que constituye un grupo organizado, una "unidad sociológica". Y en

cuanto tal es una institución. Al decir de Malinowski (*Freedom and civilisation*, 1944, N. York), la empresa tiene su *carta* (sus fines, definición y estructura particular), sus *normas técnicas*, su "*aparato material*" (establecimiento, equipo técnico, bienes...), sus *actividades propias* (tal tipo de actividad comercial o industrial); además tiene una *misión más amplia y exterior* en el conjunto de la economía nacional del país donde radique.

Como institución, pues, no sólo está integrada por elementos sin espíritu, capitales y máquinas, sino que dispone de un alma, que son los hombres que la sirven dándole espíritu y movimiento. Este factor humano tiene una misión que cumplir y ocupa una posición en la jerarquía, determinada por la organización *formal* de cada empresa, pero, a la vez, son personas individuales con características diferenciadas que dan pie a una convivencia más estrecha, entre los que las posean más afines, en el ámbito de lo que se ha llamado el "grupo informal" (1).

La sociología industrial en nuestros días dedica sus mayores esfuerzos al análisis de este mundo informal de la empresa por serle más desconocido. Las últimas investigaciones dentro de este campo han dado como resultado que el sistema de relaciones no aparentes —informales— no está totalmente separado de las estructuras formales, antes bien los dos sistemas deben ser interdependientes y están afectados por mutuaciones paralelas. Todo cambio en la organización formal deja sentir sus repercusiones en las relaciones informales. De ahí que cada cambio técnico ha de ser estudiado no únicamente en términos técnicos, sino en función de sus efectos sobre las estructuras de los grupos. Y si las circunstancias obligan a la Dirección a realizar una solución técnica, ha de explicar y consultar con los dis-

(1) Para materializar la política de gestión, tiene necesidad la empresa de una organización de sus tareas y hombres que se llama lógica, racional, teórica, oficial: *formal*. Está representada esquemáticamente por un organigrama y precisada por una definición adecuada a las tareas. Esta organización —formal— es la imaginada por la Dirección para realizar los fines perseguidos por la empresa. Esta organización mira más a los "puestos" que a los hombres. ("Es de liberadamente impersonal", dice J. BROWN, *The social Psychology of industry*, Londres, 1692, pág. 105-106); de ella se esperan "unas relaciones de subordinación que aseguren la coordinación de las actividades por un sistema de comunicaciones y de medidas varias, conforme a los principios de la organización (LYSGARD "Quelques problèmes soulevés par l'organisation non formelle des travailleurs" en su *Rapport* presentado al congreso de Roma, 1956, A. E. P. O. E. C. E., París, 1956, pág. 44). Al mismo tiempo está basada en "relaciones ideales", y sobre las funciones que pueden ser ejercidas por cualquier hombre cuyas aptitudes respondan a las exigencias de ésta, con la garantía de llegar a la máxima eficacia. (Cf. W. MOORE, *Industrial Relations and the Social Order*, N. York, 1951, p. 73-97; U. VAES, "La hiérarchie dans la structure de l'entreprise, Gembloux, 1953).

La *organización informal* se escapa del campo de la lógica, de lo previsible, de lo oficial, para entrar en el del "sentimiento", en el de lo "irracional". Los "grupos informales", que son los que constituyen y crean la organización del mismo nombre, no logran una forma estereotípada; son más bien la expresión

tintos grupos de la empresa las razones, formas y circunstancias en que se ha de efectuar. La resistencia y actitudes hostiles a los cambios por parte de los trabajadores, según la mayoría de las investigaciones que se han realizado al efecto, se explican por el desequilibrio provocado por la decisión de la autoridad empresarial en las estructuras no aparentes. Nace entonces una oposición radical entre ambos sistemas. En este sentido se expresa Doucy y Delanois: "la organización formal e informal se oponen cuando la primera busca por resultado el dominio sobre la segunda, más que una colaboración, y cuando la sociabilidad espontánea brota más de la oposición que de la interdependencia. Las dos estructuras pueden, en cambio, coincidir en las condiciones inversas" (O. c. pág. 19).

Habrà, pues, oposición, por ejemplo, en el momento en que la jerarquía formal ignore o desestime la existencia de los grupos informales y desconozca sus prácticas, tradiciones, normas, sus estructuras y sus valores.

Pongamos el caso de una dirección de buena intención, que confía a sus oficinas de estudio el trabajo de la valoración de las tareas y salarios. Tal clasificación realizada sobre una base racional, muchas veces puramente técnica, peligrará sembrar el descontento si la distancia entre esta evaluación oficial y la valoración de las tareas y de los salarios realizada por los grupos, que los hacen en términos sociales y de prestigio, es demasiado grande.

Idéntica oposición encontraremos en un sistema de política de promoción en el interior de una empresa, que no tenga en consideración la estructura informal de los grupos que la integran. Toda política de promoción que quiera funcionar a la perfección, buscando la máxima eficacia económica y social de la empresa como unidad

de una forma de sociabilidad espontánea. Esta espontaneidad es la característica esencial de la organización informal.

Sin embargo, es muy difícil distinguir las acciones puramente espontáneas de aquellas que son determinantes de consideración formales relativas al ejercicio de la profesión (BROWN, O. C. pág. 131, hace una triple distinción: las acciones puramente técnicas, las socio-técnicas, y las conductas sociales. Las segundas forman parte de las obligaciones de trabajo). La organización informal de una empresa no se restringe a lo que se ha llamado "grupo primario", sino que abarca distintos niveles: el conjunto global de la organización de la empresa, integrado por los distintos grupos informales; grupos pequeños nacidos de diminutas células que se han desarrollado como resultado de la adhesión de un creciente número de individuos a sus objetivos; pequeñas unidades donde sus miembros entran en contacto vital mediante relaciones personales muy estrechas; grupos de amigos muy íntimos que, a su vez, pueden formar parte de otros "cliques" más amplios en el ámbito de la empresa; y, en fin, individuos "aislados" que ordinariamente no participan en las actividades sociales.

Aunque se trata de grupos más o menos amplios, la formación de los grupos informales está subordinada a las mismas condiciones (Cf. DOUCY y DELANOIS, *Problèmes de relations humaines dans l'industrie*, Bruselas, 1955, página 19 y sigs.; D. C. MILLER y W. E. FORM, *Industrial Sociology*, N. York, 1955, pág. 288..., BROWN, O. C. pág. 124-156; R. BENDIX y SEYMOUR, LIPSER (eds), *Class, Status and Power*, Glencoe, 1953, etc...).

productiva y de convivencia, ha de apoyarse en las relaciones informales y detectar los hombres influyentes en el interior de los grupos espontáneos para proponerles la promoción. Tal política ofrecerá a la Dirección la posibilidad de encontrar "cuadros" admitidos por los hombres a los que deben dirigir, al poseer cada uno de los nuevos jefes un ascendente basado en sus cualidades humanas y profesionales admitidas por sus nuevos súbditos.

Este reconocimiento oficial mediante una promoción de las cualidades del jefe natural, del nuevo hombre promocionado, acrecentará, por una parte, su prestigio ante los hombres del grupo informal del que forma parte, lo que constituirá una de las mayores satisfacciones, tanto para el individuo objeto de ascenso como para cada uno de los miembros del grupo que le admiran por reconocer en él cualidades especiales.

Miller y Form insisten (O. c. pág. 303) en que la organización formal, sin la ayuda de la informal, sería, las más de las veces, ineficaz. "Ello ocurre cuando la Dirección intenta determinar todos los detalles de la promoción. La Dirección vive excesivamente alejada de la producción para estar al tanto de innumerables problemas que se plantean. Sin embargo, con harta frecuencia firma órdenes desconociendo la realidad a la que van dirigidas. Así, si fueran ejecutados ciegamente dichos mensajes, sembrarían la confusión y harían decrecer la productividad y la moral en el trabajo. Para conquistar los objetivos de la organización, los trabajadores han de, frecuentemente, violar órdenes, realizar las actividades según sus propias técnicas y desligarse prácticamente de los conductos jerárquicos. Si fallase este tipo de sabotaje sistemático no se efectuaría parte del trabajo realizado. Este sabotaje, en forma de desobediencia y subterfugio, se hace indispensable para que funcionen eficazmente las grandes burocracias".

Sin haber entrado de lleno en el problema, vemos cómo la Sociología Industrial, a través de análisis empíricos realizados en innumerables industrias americanas y francesas, está llegando a la conclusión de que el único "eje" verdadero para organizar el trabajo industrial es el de la *persona humana*, el del hombre con sus necesidades y aspiraciones, como centro de gravedad; y que, incluso, el camino más eficaz y directo cara al éxito económico de la empresa, mirando el problema con puros ojos materialistas, es el de la primacía del hombre en la producción (2).

(2) Cf. preferentemente los trabajos realizados por MAYO, ROELISBERGER y DICKSON en América, y los de DUBREUIL, FRIEDMANN y NAVILLE en Francia, que el lector encontrará citados más adelante.

Respecto a la influencia de "lo moral" y diversos factores en la productividad el lector puede acudir a los estudios de:

ANDRE LEVY, *Sociologie dans l'entreprise* (Neuilly (Seine) 1958).

D. KATZ, *Productivity, Supervision and Morale among railroad Workers*, Ann Arbor, Survey Research Center of Group Dynamics (Univ. Michigan, 1953).

De ahí la rapidez con que han sido implantados en estas empresas americanas y francesas que han confiado el estudio de su situación a investigadores sociales, programas completos de reorganización y de relaciones humanas entre los hombres que las integran, y la importancia que en la sociología industrial está tomando el problema de las relaciones humanas.

TRES ETAPAS EN EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Podemos distinguir tres grandes etapas en la evolución de las relaciones humanas:

1.º) *La organización científica del trabajo.* Es Federico Taylor quien estructuró los primeros principios sistemáticos que van a definir la organización científica del trabajo (F. N. Taylor, *Principles of Scientific Management*, Harper Broter, N. York, 1913).

Preocupado por reducir y economizar las pérdidas en los esfuerzos de los trabajadores, en la realización de su tarea, analizó el trabajo humano en términos de rendimiento, mirando especialmente a la productividad máxima y gastos mínimos en los tiempos de trabajo. El primer objetivo de la organización fue, por necesidad, técnico: era preciso distribuir mejor el trabajo de las nuevas "masas" obreras que llegaban a las industrias, planificar en el espacio y en el tiempo las diversas tareas, modernizar las fábricas, racionalizar la producción, normalizar los productos terminados...

Los abusos a que podía conducir esta orientación esencialmente técnica en manos sin escrúpulos, engendraron reacciones en todos los medios. Son las élites sindicales quienes primero adoptan una actitud radical ante los intentos de aplicación de los principios de Taylor; después se unirán los empresarios y los mismos estudiosos de los problemas sociales del trabajador. Ello provocó una segunda fase de estudio para completar y suavizar el taylorismo.

2.º) *La fisiología del trabajo.* Hacia el año 1925 aparecen los primeros estudios subrayando la importancia del elemento humano

K. LEWIN, LIPPITT, WHYTE, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Graded Social Climates", en *Journal Of Social Psychology*, vol. X, 1939.

A. HORSFALL y C. M. AREMBBERS, "Teamwork and Productivity in Shoe Factory", en *Human Organization*, VIII, n. 1, 1959.

FORTUNE SURVEYS, enero-mayo-junio 1947. Recogido en *The Univ. of Chicago: Social Sciences 2. Syllabus and Selected* (Univ. Chicago, 1952).

RENSIS LIKERT, "Motivational Dimensions of Administration America's Manpower Crisis", en *Public Administration Service* (Chicago, s. f.).

WHYTE y MILLER, *Industrial Sociology*, en Joseph B. GITTLER (ed.): *Review of Sociology Analysis of a Decade* (Wiley; N. York, 1957).

Una obra de síntesis sobre todos estos logros, con completa bibliografía, se encuentra en *Traité de Sociologie du Travail* (Paris, vol. 1 y vol. 2, 1962-1963), publicados por Friedmann y un grupo de colaboradores, y en LANDSBERGER, "Hawthorne Revisited, Management and Workes, its Critics and Developments in Human Relations in Industry (Cornell Univ., N. York, 1958).

en el trabajo. Los fisiólogos analizan el comportamiento del organismo humano en el trabajo, e inmediatamente estudian la posibilidad de adaptar dicho organismo al ambiente físico del medio del trabajo (*Working environment*): luz, temperatura, ventilación, ruidos, prevenir los accidentes, estudios psicológicos para disminuir la fatiga, protección contra las enfermedades de origen profesional...

La dirección de las fábricas Hawthorne de la "*Western Electric Company*" de Chicago encargó a un equipo de investigadores (antropólogos, sociólogos, psicólogos y economistas) el análisis exhaustivo sobre los efectos de los factores que tienen una influencia en el rendimiento. El profesor Mayo dirigió la investigación. Los resultados de la encuesta fueron sorprendentes: la fatiga industrial es menos un fenómeno fisiológico que psicológico provocado por ciertas situaciones industriales: tensión en las relaciones, control excesivo, rigidez en el mecanismo humano, técnico y profesional (3).

El éxito de las soluciones aplicadas en esta experiencia de la "*Western Electric*" abrió una orientación nueva a la investigación psico-sociológica en la sociología industrial.

3.º) *El estudio psico-sociológico de las relaciones humanas*. Después de los hallazgos de las fábricas de Hawthorne, los investigadores han insistido en la importancia de los factores psico-sociológicos de la empresa y en su incidencia en el rendimiento; y el movimiento de las relaciones humanas se ha desarrollado sin discontinuidad tanto en el sector práctico de su implantación en las empresas, como en el de la investigación universitaria, cundiendo incluso en el mundo de lo que se ha llamado la "opinión pública" (4).

En los *Estados Unidos de América* se creó la célebre *Harvard School of Business Administration*, e innumerables Centros e Institutos para el estudio de las relaciones industriales anejas a las grandes escuelas técnicas y a las universidades de Chicago, Yale, Massachusetts...

En *Europa* también se han levantado instituciones en este campo de estudio. Y, a la anterior experiencia americana, Europa puede oponer el ejemplo de las fábricas de *Bat'a* en Moravia (Francia), con sus estudios sobre los factores psicológicos con influencia en los rendimientos (5).

(3) Sobre la experiencia de Hawthorne véase: MAYO, *The Social problems of an industrial civilization* (Harvard Univ. Boston, 1945); ROELISBERGER Y DICKSON, *The Management and the Worker* (Harvard Univ., 1949); H. A. LANDSBERGER, O. C., (N. York, 1958).

(4) Por lo que tiene de expresión de la opinión pública americana a este respecto, hemos de citar el manifiesto lanzado por obreros, dirigentes empresariales, comerciantes, profesores de universidad, sociólogos, economistas, eclesiásticos... bajo el título *Human Relations in Modern Business*, editado por la casa Prentice-Hall. (Está traducido al castellano y editado por Acción Social Patronal, Madrid, 1959).

(5) H. DUBREUIL, *L'Exemple de Bat'a* (París, 1936).

Francia ha creado ya diversos institutos de trabajo en el recinto de la universidad para los estudios de estos problemas (6). Igualmente las asociaciones patronales y sindicales han situado el estudio de las relaciones humanas al orden del día.

Inglaterra, con su *Tavistock Institute of Human Relations*, ha entrado de lleno en los problemas de sociología industrial y ha concluido ya estudios importantes en materia de relaciones humanas. El más interesante se ha centrado en el análisis de la "*Gracier Metal Company*". Existen otros centros de menor importancia (7).

Bélgica sigue el movimiento de las relaciones humanas con particular interés. Las universidades belgas desarrollan cada día más la enseñanza de las ciencias sociales y lejos de anclarse en el plano teórico, participan activamente en el estudio de los problemas concretos que les presenta el mundo industrial. Valgan como muestra los trabajos de la Oficina belga para el acrecentamiento de la Productividad (8). También la universidad de Lovaina, mediante su "Institut de Recherches Economiques, Sociales et Politiques" (I. R. E. S. P.), la de Lieja con su "Institut de Sociologie" y la de Bruselas por medio de su "Centre d'études sociales", están volcadas en el análisis de los problemas industriales, especialmente en el de las relaciones humanas (9).

Igualmente, las Asociaciones patronales y sindicales belgas profundizan ciertos sectores de la política de relaciones humanas (información, formación, selección, remuneración, seguridad...) (10).

Finalmente hemos de mencionar en el plano internacional las preocupaciones de la O. I. T. y de la Agencia Europea de Produc-

(6) La "*Ecole Pratique des Hautes Etudes*", cuyo equipo de investigadores, bajo la dirección de Jonge FRIEDMANN, publica la revista "*Sociologie du travail*", nos ha ofrecido en dos años los dos interesantes volúmenes citados más arriba. Existe también el "Centre d'Etudes Sociologiques", dirigido por el psicólogo Jean STOETZEL, profesor de la Sorbona.

(7) ELLIOT, *The changing culture of factory*. (Tavistock Publications, Londres, 1951); HUMBLET, *La psicología industrial aplicada en Gran-Bretaña*. en *Revue du Travail* (París, agosto, 1950); FERDYNAND ZWEIG, *The British Workers*. (Londres, 1952); WARNER y LOW, *The Social System of the modern Factory*. (N. Have, 1947); WHYTE W., *Industry and Society* (Londres, 1947); J. A. C. BROWN, *The Social Psychology of Industry*, (Human Relations in the Factory) (Londres, 1962).

(8) "*Rapport sur les relations humaines dans quatre entreprises de l'industrie du verre*" (Encuestas O. B. A. P., Bruselas, 1954).

(9) Trabajos del "Institut de Sociologie Solvay", adjunto a la universidad de Bruselas:

Salaires, climat social et productivité. (Bruselas, 1953).

Histoire d'un conflit de travail. (Bruselas, 1950).

Deux problèmes de sociologie du travail, n.º 4. (Bruselas, 1951).

Problèmes de relations humaines dans l'industrie. (Bruselas, 1955).

(10) Especialmente en las revistas:

Bulletin Social des industries, de la asociación de patronos e ingenieros católicos; *Industrie*, revista de la federación de las industrias belgas.

tividad en su esfuerzo de lucha por mejorar las relaciones humanas en la industria (11).

Esta orientación hacia el estudio analítico del problema de las relaciones humanas en la industria constituye hoy día el camino más recto y seguro para implantarlas y llegar a la reforma radical del mundo industrial. El empirismo de la sociología industrial está jugando un excelente papel en las experiencias de mejora de las relaciones humanas. Andarse en la formulación de los principios abstractos que han de guiar la convivencia entre los hombres de la industria puede resultar un juego peligroso. Pues aunque, en general los principios estén más o menos claros, es preciso conocer la realidad de cada unidad productora para acertar en la aplicación. El mismo Juan XXIII nos urge a ello en su encíclica: "Ahora bien, los principios generales de una doctrina social se llevan a la práctica mediante tres fases: examen completo de la verdadera situación de las cosas (estudio analítico, empírico de la realidad concreta; valoración exacta de esta situación a la luz de los principios (ha de estar presente también, junto a la sociología empírica, la filosofía social y la moral); determinación de lo posible y de lo obligatorio para aplicar los principios de acuerdo con las circunstancias de tiempo y lugar (misión fundamental de la filosofía social y la moral, por ser normativas). Son tres fases de un mismo proceso que suele expresarse con estos tres verbos: ver, juzgar y obrar" (12).

La mayoría de los problemas industriales, y concretamente el problema de las relaciones humanas en la industria, han sido tratados y estudiados frecuentemente más bajo la perspectiva e influencia emocional que bajo un criterio de análisis objetivo y racional de los hechos. Y, sin embargo, es desde todo punto necesario proceder por vía de análisis objetivos, por estudios que permitan ordenar los diferentes problemas y darles la importancia y significación exacta que representan en la realidad de la vida social.

La sociología del pasado tal vez haya abstraído un tanto de la realidad para ensayar comprender los hechos sociales en abstracto, sin preocuparse suficientemente de comprobar sus circunstancias y situaciones concretas y reales. Hoy, las ciencias sociales han salido del campo de lo puramente doctrinal y filosófico (dejando este quehacer filosófico-teórico a la filosofía social), para dirigirse más intensivamente a la búsqueda empírica y metódica (siguiendo técnicas de pura ciencia) de los hechos sociales y hacia la explicación cientí-

(11) *Rapport II: Commission des industries Mécaniques*, 4 sesión, 1952; *Rapport du Comité des industries*, 122 sesión del Consejo de Adon. de la OIT, Ginebra, 1953; *Rapport des Entretiens de Florence*, O. E. C. E., París, 1955; *Rapport de la Conference de Rome*, O. E. C. E., París, 1956; *Rapport des Missions envoyées par l'Agence Européenne de Productivité aux Etats Unis*, París s. f.

(12) *Mater et Magistra*, n.º 236. Nota: los paréntesis son nuestros.

fica de las correlaciones observables. Se han dado cuenta que es posible aplicar en parte al problema social parecidos métodos de análisis que a los problemas físicos y biológicos, para los que la observación y experimentación representan las dos técnicas fundamentales de investigación. Se manifiesta un interés nuevo por la observación del comportamiento humano en la vida de sociedad; se experimenta la necesidad de métodos de análisis más precisos y mejor adecuados al objeto en su primera fase de estudio: el ver. Y concretamente el estudio de las relaciones humanas se beneficia de esta tendencia de la moderna sociología industrial.

SIGNIFICACION DE LAS "RELACIONES HUMANAS"

Las más de las veces se utiliza el término "relaciones humanas" sin definir exactamente su sentido, su espíritu, su contenido. Numerosos autores americanos estudian tal o cual aspecto de las relaciones humanas, pero raramente definen el término o circunscriben sus contornos. Las obras de inspiración francesa consagran más líneas a la terminología.

Las confusiones, sin embargo, entre "relaciones humanas", "relaciones sociales", "relaciones industriales", "relaciones de trabajo", "relaciones públicas" son frecuentes. Pero deben distinguirse.

1.º *Relaciones humanas*. El término evoca en su etimología la idea de un lazo, de una relación de interacción. Fuera de todo contexto viene a tener la misma significación que "relación social", si social se toma en el sentido global de humanidad organizada.

Efectivamente, por el hecho de vivir el hombre en sociedad ocupa una cierta dimensión espacial y temporal y se encuentra en contacto con cosas y con otras personas. En la base, pues, de la noción de sociedad encontramos la noción de relación. De aquí a dar el salto a definir la sociedad, como lo ha hecho Von Wiese, por la pura relación, ya es otra cosa: "No son las formas ni las estructuras quienes constituyen la esencia de lo social, sino un nudo de relaciones", afirmaba el sociólogo alemán creador de la "Sociología relacional".

Pasando revista a la bibliografía americana y europea, realizada sobre análisis de situaciones concretas de las industrias, aparecen inmediatamente las diferentes significaciones.

En la bibliografía americana, la más abundante sobre el particular, apenas encontramos más que ensayos de terminología muy incompletos. Es un defecto inherente a la mayoría de los investigadores yankis en el campo de lo social; rara vez se detienen en la terminología.

Roellisberger, por ejemplo, define, en *Management and Morale*, ciertos términos como "organización humana", "organización formal y no-formal", pero no encontramos trazo alguno del término

"relaciones humanas". Detalla alguna vez (13) el concepto general de "relaciones humanas", el hecho, su estudio, los métodos, las políticas..., pero no encontramos en él un concepto ni definición precisa.

Gardner y Moore (14), a pesar de emplear frecuentemente "r. h. en la industria" no da definición alguna; se contenta con afirmar "human relations in industry". Este libro de Gardner es un condensado de experiencias y observaciones acerca de los problemas de dirección, una obra sobre los problemas de la estructura de la empresa. El análisis de su contenido muestra inmediatamente el vasto campo a que extiende las r. h., pero nada precisa sobre su definición y contenido concreto.

Maier (15) trata las relaciones de la dirección con los sindicatos. Pero, ¿se refiere a las r. h. o más bien a las relaciones industriales o de trabajo? Además los principios que enuncia son perfectamente aplicables a todas las circunstancias y situaciones en donde los jefes se encuentran en relación con el sindicato, con los individuos o grupos.

Moore (16), que define la mayoría de los conceptos y términos que utiliza en su obra, cita las r. h. sin darles un significado concreto.

De la lectura de estos autores americanos, los más representativos en la materia, resulta difícil sacar una tendencia general en relación al significado de "relaciones humanas en la industria", pues, además de no definir ninguno el término, el contenido que parece darles cada autor difiere, abarcando desde el estudio de las relaciones "Union-Management", a la estructura social de las empresas. Sin embargo, arriesgando un diagnóstico, parece que lo característico de las r. h. en la literatura americana sería como un esfuerzo de aplicación de los medios científicos e industriales hacia el estudio más sistemático de las condiciones que inciden en el clima de las relaciones sociales en el ámbito de la empresa.

En el mundo de la *literatura europea* aparece una mayor claridad y precisión en el empleo de este concepto.

Algunos las han definido con mucha generalidad: incluyen las relaciones entre los hombres en todas las categorías de actividad que existen en una sociedad (17). Este es el sentido que les da también Reynaud (18) al enfrentarlas a las "social relations" que no constituyen para él sino una rama de las primeras. Pero al leer más detenidamente su artículo queda claro que el sentido que da a las "social

(13) ROELISBERGER, *Management and the Worker* (Univ. Press, Harvard, 1949), p. 566.

(14) GARDNER Y MOORE, *Human Relations in industry* (Richard Irwin, 1950).

(15) MAIER, *Principles of Human Relations* (N. York, 1952).

(16) MOORE, *Industrial Relations and the Social*. (McMillan Co, 1951).

(17) BAUD, *Les relations humaines*. (P. U. F. Paris, 1955); GIROD, *Attitudes collectives et relations humaines*. (P. U. F. Paris, 1953), pág. 17.

(18) REYNAUD, "Les relations sociales en France", *Industrie*. (Julio, 1933).

relations'' es el mismo que se da generalmente a las ''relaciones humanas en la empresa'', que no constituyen más que una ínfima parte de las relaciones humanas en sentido amplio.

Los ensayos más convincentes de definición son, a nuestro parecer, los formulados en el Congreso de Florencia. Este congreso concluye afirmando que el estudio de las relaciones humanas es ''el análisis psico-sociológico de las relaciones sociales nacidas del trabajo en común'', o ''la investigación científica de las interrelaciones de orden psicológico y social que se producen en la ejecución del trabajo en común''. Prácticamente, pues, una política de relaciones humanas habrá de basarse en este estudio, en la búsqueda de aquellas relaciones psico-sociológicas que aseguren las condiciones óptimas de satisfacción humana y productividad (19).

Ambas definiciones, sin ser perfectas, nos aclaran sensiblemente las nociones del estudio de las r. h. Sin embargo, nada dicen del término ''relation''. ¿Se trata de relaciones de intergrupos? Serán necesarias, pues, mayores precisiones para diferenciarlas de las ''industriales'' y de otras.

2.º *Relaciones industriales*. Son ordinariamente definidas con bastante precisión, aunque, por otra parte, su significación resulta amplísima.

Dentro de la literatura americana leemos en Ross Stagner (20) que la ''industrial relation'' significa, la mayoría de las veces, las interacciones de grupo (la dirección como grupo organizado representaría a los patronos, y el sindicato al personal subalterno y obreros en general).

Idéntica idea encontramos en Coleman al oponer el concepto de ''Human relation'', tomándolo en sentido originario de relaciones exclusivamente entre individuos, al de ''industrial Relations'' que se extiende ''a los grupos organizados, ya que las relaciones industriales miran igualmente a las relaciones entre las instituciones y los grupos tales como los sindicatos'' (21).

Las relaciones industriales son consideradas por la mayoría de los autores como relaciones entre los grupos organizados: y gran parte de los mismos las identifican, y casi reducen, a las relaciones entre dos grupos: ''Management and Labor'' (22).

El objetivo fundamental de estas relaciones son los contratos o convenciones colectivas; de tal manera que se llega a considerar las

(19) Cf. ''Les relations Humaines au cours du travail'', *Les entretiens de Florence*. (abril, 1956). Rapport établi par CLEMENS Y HASSART, OECDE. (París, 1955), pág. 12.

(20) ROSS STAGNER, *Psychology of industrial conflicts*. (J. Wiley, N. York, 1956).

(21) COLEMAN, ''Organisation Industrial''. *Rapport de la Mission Coleman*. (O. B. A. P., Bruselas, 1954), pág. 90.

(22) Cf. BAKKER, *Mutual Survival: the goal of Union Management*. (N. York, 1946); SELEKHAN, *Human Relations and Labor Relations*. (McGraw-Hill, 1947).

r. i. como el conjunto de relaciones que nacen con ocasión de las negociaciones colectivas de trabajo.

Junto a estas definiciones restringidas, encontramos autores americanos que las conciben en términos más amplios, ya extendiéndolas a las relaciones que se establecen entre las personas y grupos en la coproducción y distribución de las mercancías y en las prestaciones de servicios (25), ya, como Moore (24), abarcando no sólo las relaciones "Management and Labor", sino toda la gama de actividades organizadas que integran el sistema de producción. La concepción de Moore es, pues, mucho más amplia, pero a nuestro parecer, quedan mal limitados sus contornos. Para caracterizar estas últimas relaciones señaladas por Moore preferimos el término "relaciones sociales".

En los estudios europeos existe una acentuada coincidencia en el significado que dan los autores a las r. i. La mayoría las reducen a las relaciones entre organizaciones profesionales de patronos y obreros a nivel nacional o en una determinada rama de la industria, y, en un sentido más delimitado, a las relaciones de la dirección como entidad y los trabajadores organizados al nivel de la empresa que negocian las condiciones generales de trabajo reconociéndose derechos y responsabilidades recíprocas (25).

Este es el sentido que aceptamos para las "relaciones industriales", y que pueden ser consideradas conforme al siguiente esquema:

- relaciones de intergrupos, i. e. entre personas representadas en los grupos organizados;
- relaciones horizontales: cuando las partes tratan sobre una base de igualdad de derechos y responsabilidades;
- relaciones cuyo objeto sea la mejora de las condiciones generales del trabajo.

3.º *Relaciones profesionales.* Es término casi exclusivo de las publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo (O. I. T.). Tiene la misma significación que dan la mayoría de los autores europeos a las "relaciones industriales". Los dos términos pueden, pues, utilizarse indistintamente para referir el mismo fenómeno o realidad, aunque sería de desear unificar la terminología para evitar confusiones en los no iniciados.

(23) *Industrial Relations Glossary*, publicado por la Universidad de Minnesota, s. f.; SELEKHAN, *Human Relations and Labor Relations*. (McGraw-Hill, 1947).

(24) MOORE, *Industrial Relations and Social Order*. (MacMillan Cy, 1951).

(25) G. FRIEDMANN, *Les problèmes humains du machinisme industriel*. (Gallimard, París, 1946), pág. 279.

Nota: Aunque las relaciones humanas en la empresa van estrechamente unidas a las industriales, y el éxito de aquéllas va las más de las veces condicionado a la lealtad de las negociaciones colectivas (Cf. *Les relations Humaines dans les entreprises des industries Mécaniques*, *ibid.*), es importante distinguirlas por razones metodológicas y de análisis.

4.º *Relaciones de trabajo* ("Labor Relations"). "Labor" es la palabra que designa al factor trabajo por contraposición al factor capital. Los problemas del trabajo son los referentes a la utilización y conservación de la mano de obra desde el punto de vista patronal. En este sentido, pues, la "Labor Relations" son las relaciones de los trabajadores, a través de sus representantes, con la dirección de la empresa, que miran a la defensa de los intereses profesionales (26). Así concebidas, las "relaciones de trabajo" habría que identificarlas con las "relaciones industriales" en sentido estricto: relaciones sindicato-dirección.

Sin embargo, las "relaciones del trabajo" son un concepto familiar para los especialistas en Derecho Laboral; ellos distinguen las relaciones individuales de trabajo de las colectivas, i. e. las relaciones que se establecen con motivo del contrato de trabajo entre las partes que pactan: relaciones individuales (contrato directo entre obrero y patrón) y relaciones colectivas surgidas por un convenio o convención colectiva.

Creemos que es preferible asignar a esta expresión el sentido de relación jurídica, que diga únicamente referencia al hecho contractual, ya individual ya colectivo.

5.º *Relaciones sociales*. La sociología industrial se sirve de este concepto para significar las interacciones entre grupos sociales de cultura diferente (patronos-obreros, por ejemplo), en el cuadro de las estructuras sociales que actúan sobre el individuo y los grupos formales e informales que integran la vida de la empresa, la profesión, la sociedad nacional. Con frecuencia se utiliza en un sentido muy amplio. Creemos sinceramente que es preferible recurrir a expresiones más concisas, tales como "relaciones industriales", "relaciones de trabajo"... cuando se intente designar relaciones concretas.

6.º *Relaciones públicas*. Son estas las relaciones orientadas especialmente a la información entre los miembros de un grupo con otras personas extrañas al mismo o con otros grupos. Dentro de la Sociología Industrial "Public Relations" ha venido a ser sinónimo de "informations".

En el ámbito de la actividad industrial la empresa es una colectividad, una institución que existe en medio de colectividades más extensas con las que ha de mantener relaciones necesarias. De ahí la especialización de las funciones y actividades impuestas por el progreso técnico. Esta diversificación de tareas y funciones prácticamente se constituyen en "muros" que distancian a los grupos e individuos que integran la empresa, y a esta misma, como unidad, de las otras instituciones. Estas murallas son un fuerte obstáculo, para la comunicación espontánea y humana, e, incluso, provocan la ruptura progresiva de la relaciones entre los miembros que trabajan en el

(26) REYNOLDS, *Labor economics and Labor Relations*. (Prentice Hall, N. York, 1949), p. 53.

interior de cada sección de la empresa y entre aquellos otros que tienen alguna dependencia de la empresa como unidad productiva.

Es a las técnicas de "Public Relations" a quienes corresponde dar vitalidad a esas relaciones necesarias para la convivencia humana mediante un sistema de *comunicación interna* (vertical: de dirección a trabajadores; horizontal: de sección a sección y de miembro a miembro) y *externa* (con el obligacionista y consumidor en general) para dar a conocer la realidad diaria de la empresa.

Se admite generalmente que el término "pública" dice referencia a los accionistas, a los suministradores, a los clientes e, incluso, al público que es cliente en potencia. Sin embargo, las relaciones entre la dirección de la empresa y su respectivo personal, con un fin de información, son también "Public Relations" (27).

Consideramos igualmente como "relación pública" la información de los sindicatos y de las organizaciones obreras que tienden a informar a sus miembros y al público en general sobre el contenido y razones de sus reivindicaciones. Pero de ninguna forma podemos incluir bajo el epígrafe de "Public Relations" la publicidad, a no ser que sea plenamente informativa.

SIMON MARTINEZ DE ARROYABE, O. P.

(27) Cf. *Les relations publiques des entreprises privées*. (Etienne de Prat, París). *Les relations industrielles dans l'entreprise moderne*. (C. E. P. I., París). *Les Public Relations* (Ce qu'elles sont, comment les appliquer, par quels moyens pratiques). (Cégos, 1951).