



# ALAEE

Asociación Latinoamericana de Educación  
y Estimulación - [www.alaee.org](http://www.alaee.org)

## Las Relaciones Laborales en el Proceso Evolutivo del Niño

Téc. Rosario Solaro

Curso de Profundización en  
Estimulación Temprana I

Coordinador Académico: Bertolino Nobre

Presidente ALAEE

- 16 de Octubre 2004 -

### **Hacia un concepto de relaciones laborales:**

Vamos a comenzar nuestro tema definiendo que se entiende por relaciones laborales, tarea nada sencilla que ha dado lugar a diversas polémicas a lo largo del tiempo, en función de los cambios ocurridos en las distintas épocas.

Entre muchos conceptos posibles entenderemos por relaciones industriales, *el conjunto de relaciones sociales y económicas, que nacen en ocasión de la producción de bienes económicos y que son a la vez individuales y colectivas. Tal conjunto de relaciones sociales y económicas, presenta una importancia suficiente en toda sociedad, como para ser motivo de preocupación académica.*<sup>1</sup>

Ahora bien, esta definición requiere algunas precisiones.

En primer lugar, se habla de relaciones industriales. Actualmente, los términos relaciones laborales y relaciones industriales se usan con una misma acepción en forma indistinta. Inicialmente, cuando comenzaron los estudios e investigaciones sobre el tema se usaba el término relaciones industriales ya que estábamos bajo un contexto de fuerte industrialización principalmente en el Reino Unido y Estados Unidos, desde donde se expandió toda la literatura sobre el tema hacia otros países no sajones.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las relaciones industriales se consolidan como ámbito de reflexión e investigación al tiempo que comienzan a surgir ciertas polémicas o debates sobre la justeza del término relaciones industriales, al que se ve como inconveniente cuestionándosele su restrictividad al ámbito de la industria. En este momento de cuestionamientos, surgen denominaciones alternativas como “relations professionnelles”, promovida por autores franceses los cuales ponían el acento en lo corporativo- profesional, para superar el carácter restrictivo del calificativo industrial.

Finalmente y dado que por la vía de los hechos se había progresivamente extendido el campo de trabajo y de análisis al mundo laboral no industrial, muchos especialistas optaron por desestimar este debate y continuaron –hasta hoy- con el uso del término relaciones industriales, extendido por la vía de la práctica.

En opinión de varios autores uruguayos, entre los que se cuenta el Dr. Cedrola, la expresión relaciones laborales se presenta como más flexible y por consiguiente más funcional para determinar el campo de estudios que estamos considerando. Para ello sostiene que si consideramos un concepto amplio de industria, entendiendo por tal toda producción de bienes y de servicios, el carácter restrictivo del término industrial, desaparecería. Por ello, a su entender podrían usarse de una manera sinónima, los términos relaciones industriales y relaciones laborales.<sup>2</sup>

Ahora bien, en esta instancia vamos a profundizar en uno de los actores de las relaciones laborales, es decir, los trabajadores.

---

<sup>1</sup> Dion, G.: “Dictionnaire canadien des relations de travail”, Presses de l’Université Laval, 1986.

<sup>2</sup> A nivel internacional existen varias instituciones que, a los efectos de no continuar con el debate, utilizan de manera indiferente los términos de relaciones industriales, relaciones laborales y a veces relaciones del trabajo. Tal es el caso de la O.I.T. que en sus tres idiomas oficiales habla indistintamente de relaciones laborales, industrial relations o relations professionnelles con una acepción común en cuanto a su contenido.

A lo largo de la historia ha quedado demostrado que en la mayoría de los casos no se ha reconocido al trabajador como persona, concebida como un *ser autoconsciente, responsable, libre, dotado de dignidad y derechos especiales, opuesto a cosa*.

Esto ha llevado a que se lo haya considerado como una herramienta, un medio, un recurso, un costo o aún un problema.

Se ha dejado de lado que el trabajador es –antes que nada- persona, concebida como un ser único e indisoluble con necesidades –entre otras- de reconocimiento y valoración.

En este sentido sabemos que en el ámbito laboral no siempre se llenan o satisfacen estas necesidades, por eso desde este lugar intentaremos promover en la persona del director, jefe o mando, el rol de estimulador desde una concepción que valore y dignifique a la persona que es el trabajador, que se interese por el hombre desde un punto de vista *humanista*.

### **¿Qué significa el humanismo?**

La teoría humanista fue fundada por Abraham Maslow quien la concibe como una psicología del “ser” y no del “tener”.

Esta corriente propone una ciencia del hombre que tome en cuenta la conciencia, la ética, la individualidad y los valores espirituales. La corriente humanista tiene una honda raíz histórica en Europa, la cual se remonta hasta Aristóteles y Santo Tomás.

El humanismo comparte con la filosofía existencialista la visión del hombre como un ser creativo, libre y consciente. Como representantes de la corriente humanista-existencial están –además de Maslow-, Rogers, R. May y V. Frankl

Los humanistas proponen que el sentido de nuestra vida es buscar la *autorrealización*.

La persona autorrealizada se caracteriza –entre otras cosas- por:

- Estar abierto al cambio sin temor a experimentar nuevas formas de vivir, pensar y sentir.
- Desear y promover la autenticidad en las relaciones humanas, libres de hipocresías y falsedades.
- Manifestar un cierto escepticismo hacia la ciencia y la tecnología que pretenden la conquista y el control de la naturaleza y de los seres humanos; pero apoyando la ciencia y tecnología que promueven la autoconciencia y el autocontrol.
- Luchar contra las dicotomías y esforzarse por pretender la integración de lo biológico y psíquico, de las emociones y el pensamiento, de lo individual y lo social.
- Aspirar a la intimidad, a nuevas maneras de cercanía con los demás, de plena comunicación tanto intelectual como emotiva.

- Vivir en el aquí y el ahora, valorar el momento presente; concibe cada experiencia como nueva y con ello cada instante sirve para enriquecer la vida.
- Tener capacidad para amar, estar dispuesto a brindar ayuda a otros cuando realmente lo requieran. Es gentil, generoso, sutil, no moralista, no juzga a los otros, sino se preocupa por ellos.
- Estar en contacto con la naturaleza; la persona autorrealizada busca su preservación y cuidado, no pretende dominarla sino convertirse en su aliado.
- Oponerse a la burocratización, deshumanización e inflexibilidad de las instituciones y de la vida social. Parte de la convicción de que las instituciones se justifican sólo si sirven a las personas y no a la inversa.
- Regir su conducta por la autoridad interna y no externa. Confía en sus propios criterios y experiencias y desconfía de las imposiciones externas.
- Valorar más el ser que el tener; el dinero y el estatus social no son sus objetivos de vida.
- Desear encontrar el propósito y significado de la vida.

Estas pautas o fundamentos constituyen la base del pensamiento existencial humanista pero ¿cómo podemos trasladar el fundamento, la esencia de esta corriente al plano de las relaciones laborales?

En primer lugar tienen que cumplirse una serie de pasos previos:

Comencemos por el ámbito de la apertura humana

*Apertura humana ante sí mismo:*

Toda labor humanizadora debe empezar por el propio yo. En humanismo entonces debe apuntar, en primer lugar, a hacerse efectivo en lo íntimo de la persona. Dicho de otra manera: todo ser humano debe aspirar a humanizarse plenamente.

*Apertura ante el hombre individual:*

Es posible considerar a un ser humano como objeto o como persona. Si optamos por considerarlo como una cosa u objeto, se está viciando de raíz toda convivencia humana, delatando una total falta de humanismo.

Sólo cuando en el otro se descubre a un ser humano, cuando en el otro se percibe al semejante, sólo surge la auténtica actitud humanista, capaz de transformar todas las estructuras sociales.

Esta actitud representa la sustitución del estéril egoísmo por el generoso altruismo; la miopía “yoísta” por el fecundo “nosotros” comunitario.

*Actitud ante la comunidad laboral:*

El conductor o director de una organización –por su labor- está al frente de una comunidad de hombres que conviven con él.

Ante esta comunidad de personas cabe igualmente adoptar diversas posturas, desde las descarnadas y esclavistas hasta las notablemente humanas.

También una comunidad humana puede resultarle al Dirigente una masa gris e indiferente; o un conjunto de instrumentos de producción, carente de alma, o un enemigo, o aún un problema.

El humanismo exige del dirigente que se coloque ante la comunidad laboral en la justa perspectiva, que la considere y trate como una comunidad de seres humanos semejantes a él.

Esto lleva a desterrar el viejo concepto de la organización laboral que la consideraba como la suma de capital, técnica y mano de obra, que además de simplista, resulta inhumana.

Siguiendo a Pío XII, el trabajador no es “mano de obra”, es una persona con quien se convive y colabora en una Comunidad de intereses y aspiraciones. La misma expresión “mano de obra” ya tiene un saber impersonal e inhumano. No es la mano la que trabaja, es todo el hombre el que participa en una obra común en el seno de una Comunidad de seres interdependientes y solidarios. Esa mano no es menos valiosa que el capital, ya que no existe mayor riqueza que el mismo ser humano. Colocar en el mismo plano al capital y al trabajador, o a la técnica y al trabajador denota una mentalidad materialista, que no valora suficientemente la dignidad humana.

Hay que pensar con Carnegie que el mayor capital de una empresa lo constituye el cerebro, la voluntad y el corazón humano.

Considerando lo anteriormente expuesto, no resulta difícil probar la urgente necesidad que tiene todo dirigente empresarial de humanizarse, en la forma más amplia que le sea posible, aún para cumplir su cometido típicamente profesional.

Esa urgencia se deduce de la función misma de mando. Porque mandar es una función compleja, profundamente humana. Mandar significa coordinar, controlar, impulsar, estimular; significa tomar decisiones y asumir responsabilidades; potenciar voluntades, suscitar la adhesión del resto de las personas, dialogar.

Estas y muchas funciones que integran el mando no las podría desempeñar cabalmente quien no ha logrado en sí mismo una madurez humana y un conjunto de virtudes sociales, que son un auténtico humanismo.

Le corresponde también al mando crear las condiciones favorables para que brote un clima propicio de Relaciones Humanas. En ese clima habrá preocupación y respeto de la persona, habrá delegación de autoridad, habrá diálogo democrático y hasta cogestión.

¿Cómo podría implantar un clima de este tipo un Dirigente, si él mismo rehuye el diálogo, si no sabe escuchar, si todo su psiquismo está centrado en sus intereses personales?

Eso se logra a través de dos caminos, porque la humanización comprende una fase intelectual, y otra más amplia, que podríamos llamar “integral”.

En el orden intelectual, el sistema educativo incluye una serie de asignaturas que son profundamente humanas y humanizadoras. Están orientadas a crear el conocimiento de lo humano y la preocupación por lo humano, eje y propósito del moderno Humanismo.

Entre estas asignaturas citamos: La sociología, la psicología, la Ética, la Deontología profesional, etc.

Sin embargo, no se llega a una humanización integral sólo a través de conocimientos. La humanización conlleva posturas, virtudes sociales que sólo pueden brotar con la práctica cotidiana.

De ahí que si por ejemplo se desea que el futuro dirigente aprenda a colaborar, debe acostumbrarse a trabajar en equipo. No es lo mismo la virtud conocida que la virtud practicada. Ni el humanismo ideal o imaginativo que el Humanismo vivido. Hay quienes pregonan a los cuatro vientos la necesidad y belleza del altruismo y el valor de la colaboración y espíritu comunitario. Pero esos mismos, al aterrizar en el campo de la realidad cotidiana, carecen de espíritu de servicio y son seres replegados y egoístas. Poseen tan sólo un proyecto mental de servicio, no una auténtica actitud y una virtud social sólida.

En definitiva, el dirigente deberá poseer una actitud de amplia comprensión y sensibilidad humana. Deberá ser, en el fondo, un humanista, capaz de conocer los medios para sanear, en un momento dado, un ambiente desfavorable y para crear un buen clima de Relaciones Humanas. Para eso, deberá poseer un conjunto de virtudes sociales y disfrutar de una gran madurez humana.

¿Qué tipo de mando permite poner en práctica estas ideas?

Para lograr un buen clima de relaciones humanas es preciso tener un determinado tipo de mando.

Existen diversas concepciones respecto a la esencia de la función de mando. Nos detendremos en dos de estas opiniones:

1. Concepto autocrático

Concibe al mando como la simple imposición de la propia voluntad a la ajena; o como el acto que orienta las voluntades ajenas hacia un propósito, en virtud de una autoridad. Se insiste fundamentalmente en la fuente de poder impositivo.

2. Concepto democrático

Concibe al mando como el arte de suscitar la adhesión y colaboración voluntaria hacia determinados propósitos; como el arte de lograr que otros quieran, acepten, se decidan.

*Se insiste en la adhesión y aceptación.*

Todo acto de mandar supone una decisión previa. De acuerdo al tipo de mando que se profese, se llega a esa decisión por vías diferentes.

¿Cómo se toman las decisiones en estos tipos de mando?

El mando autocrático:

Por sí y ante sí piensa, reflexiona, delibera y decide. Toda la decisión depende de él. Asume toda la responsabilidad. A lo sumo, se asesora.

*La decisión es descendente, impuesta.*

El mando democrático procura que la decisión sea fruto de un intercambio activo de puntos de vista, de una deliberación común. La decisión cuenta con el apoyo activo de la mayoría.

*La decisión es ascendente, voluntaria.*

El mando autocrático cree “ser más”; ser colaborador equivale a inferior y que por lo tanto el subordinado o dependiente debe obediencia limitándose a ser receptor y ejecutor de órdenes. Esta idea errónea de superioridad e inferioridad, mando y obediencia es la que comparten los jefes autoritarios.

El mando autoritario parte de la idea de que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y aún en el caso de no saber algo, se ve forzado a dar la imagen de “enterado”, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner en tela de juicio sus conocimientos. Quienes ejercen este tipo de mando piensan que la gente es mala por naturaleza, que los trabajadores son unos incultos que vienen a aprovecharse lo mejor posible de la organización, eludiendo responsabilidades. Como es de suponer, esta actitud crea inevitables distanciamientos que perjudican el clima laboral.

El mando democrático (también llamado participativo) parte de la idea de que la manera de llegar a grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un bien común.

Reconoce que las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos (ya sean mandos o colaboradores), lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

*Filosofía subyacente a ambos mandos*

Según lo visto, bajo estas dos formas de mando laten dos filosofías distintas respecto del hombre y la vida.

Detrás del mando autocrático se esconde toda una concepción *antropológica y social*:

Respecto del jefe o dirigente

- Manda en virtud de un status, esto es, de un cargo o de una posición
- El jefe o dirigente es eje y centro de la empresa

Respecto de los miembros

- por no ser jefes, no tienen por qué opinar ni influir activamente
- su función se agota en el marco de la tarea que les ha sido asignada
- en el fondo, son una herramienta a la cual se maneja y como tales, son algo pasivo: toda la actividad proviene del que la manipula.

Respecto de la organización laboral como tal:

- No se la considera como una comunidad humana de trabajo, donde además coexistan otros fines más altos, humanos y sociales
- Se la tiene como una función del capital.
- 

***Detrás del mando democrático late toda una concepción filosófica:***

Respecto del jefe o dirigente

- Manda, no ya imperativamente en virtud de un status, sino provocando la participación activa de sus colaboradores. Integra las voluntades hacia un propósito común. Su fuerza reside en el grupo. Es fuerza esencialmente social y colectiva.
- La posición del jefe responde a méritos personales
- Al status de jefe procura añadir la eficacia del líder
- No se considera eje de la empresa, sino punto de referencia importante dentro de una vasta y compleja red de relaciones humanas.
- Mandar significa para él compartir responsabilidades, suscitar iniciativas, provocar la integración activa de los miembros del grupo.
- Profesa la participación.

Respecto de los miembros:

- Siempre y en todo momento, se considera a los miembros de la organización como seres humanos, que nunca pueden despojarse de su actitud de tales.
- En consecuencia, se les debe tratar como a seres libres, responsables, no como a máquinas.
- El trabajo no se compra, se contrata la colaboración personal en una organización común, para fines comunes
- Su función rebasa los estrechos límites de una tarea
- Se espera de ellos una colaboración activa, intelectual, voluntaria
- Están llamados a lograr en la empresa, objetivos de orden social y humano
- Deben ser integrados en la organización activamente, hasta llegar a la cogestión de la misma.

Respecto de la organización laboral:

- Ante todo, esta es una comunidad humana de interdependencia
- Como tal, influye más el trabajo que el capital, la moral que la técnica, la libre adhesión que la imposición forzada.

Resumiendo el influjo de estos dos estilos de mando, podríamos decir que:



**El mando autocrático**

Engendra una disciplina rígida  
Confiere unidad de acción, pero no necesariamente de espíritu  
No produce la integración síquica de los miembros de la organización  
Desapego afectivo, carencia de adhesión y falta de entusiasmo.  
Falta de calor humano

**El mando democrático**

Produce un clima humano y humanizante  
Al respetar la personalidad, la valora y dignifica  
Produce seguridad emocional, social e integración  
Engendra colaboración activa  
  
Crea conciencia orgánica: cada trabajador se siente miembro eficiente y responsable de un todo. Su acción se transforma en colaboración refleja, que tiende a rebasar los límites de la tarea individual.

**REPRODUCCIÓN PROHIBIDA**

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a lo visto hasta el momento, es evidente que el mando democrático se sustenta en la concepción humanista a la que hicimos referencia anteriormente.

El mando autocrático, en cambio es la antítesis de esta postura, que por sus propias características y limitaciones no llega a reconocer que quien tiene enfrente es un ser humano semejante a él.

El tipo de mando democrático o participativo crea el ámbito idóneo para que el dirigente asuma el rol de *estimulador* y conductor del grupo.

Esto presupone –como vimos anteriormente- una serie de virtudes y cualidades como comprensión y respeto del ser humano, empatía, saber escuchar, flexibilidad, calor humano, humildad, saber compartir, tener espíritu de grupo, actitud abierta hacia el nosotros.

Estas cualidades le permiten al dirigente desarrollarse como un colaborador y orientador generador de confianza aceptado y reconocido naturalmente por el grupo, buen comunicador; una persona que apoya, y transmite seguridad, un *estimulador* para que sus colaboradores *alcancen el desarrollo personal*.

¿Cuál es la necesidad de esta estimulación en el área laboral?

Todas las personas necesitan sentirse valoradas, cooperar, aportar ideas, y que sus logros sean reconocidos. En este sentido, la estimulación crea las condiciones adecuadas para que se cumplan dichas necesidades.

Ya hemos hablado de la valoración de la persona humana que hace el humanismo, base de su pensamiento. El enfoque participativo sustentado en el humanismo promueve y recalca el valor de la persona humana, eje principal de la estimulación, que comparte la misma concepción. Por tal motivo no habrá estimulación si no somos capaces de reconocer en el otro a una persona semejante a nosotros, pero única, diferente e indisoluble.

René Spitz,<sup>3</sup> médico investigador norteamericano estudiando la problemática de los bebés en los orfanatos sobre los años cuarenta y siete después de la guerra mundial, descubrió que los niños/as pequeños que no tienen contacto físico con la madre durante el primer año de vida, enferman, mueren o sufren importantes retrasos síquicos y físicos. Partiendo de estos datos se ha llegado a demostrar que todos los humanos necesitan ser tocados, especialmente de niños para estimular su desarrollo.

Esta necesidad humana de ser acariciado fue estudiada por E. Berne psiquiatra de la Universidad de Mc. Hill en Canadá quien generalizó el concepto de caricia. Para Berne la caricia diaria es necesaria para estar sanos. Así como el bebé necesita de la estimulación que entre otros le proporciona el arrullo, los adultos necesitamos muy

---

<sup>3</sup> R. Spitz “El Primer año de la vida del niño”. Ed. Paidós. Buenos Aires, 1980.

especialmente el reconocimiento verbal, la alabanza sana por la labor bien hecha, el trabajo, el empeño o la eficacia.

Dar reconocimiento a una persona por lo que hace, implica llenar una necesidad humana.

El reconocimiento positivo por la labor se debe recibir.

Dado el tiempo que se pasa en el trabajo, éste se convierte en una fuente importante de afecto, reconocimiento y valoración, esencia de la Estimulación.

Siempre hay algo positivo que las personas dicen o hacen, digno de ser reconocido. Hay que erradicar la caricia burlona o falsa que deteriora las relaciones interpersonales y –en su lugar- practicar el reconocimiento, y la valoración del otro.

Toda persona tiene el derecho a ser tratada como adulto responsable de su trabajo y de su vida. Sobre el reconocimiento de la dignidad humana se construye esta idea, y sobre ambas se sustenta la estimulación tan necesaria entre los adultos, aún en ese ámbito tan particular como es el laboral.

**REPRODUCCIÓN PROHIBIDA**

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Guerra, Pablo A., Sociología del Trabajo, Montevideo, FCU, 2001
- Plaza, Carlos Guillermo, Técnica y Humanismo en la Empresa, Madrid, Editorial Razón y Fe, 1966.
- Formación para el trabajo decente, Oficina Internacional del Trabajo, OIT, Cinterfor
- Curso Introdutoria de Relaciones Laborales, Selección de lecturas, FCU.
- Andrés Senlle, Calidad y Liderazgo, Ediciones Gestión 2000, S.A.

**REPRODUCCIÓN PROHIBIDA**

*Se autoriza exclusivamente la impresión de este trabajo para uso personal de los asistentes al curso “Profundización en Estimulación Temprana I”. Sin consentimiento expreso por escrito está prohibida cualesquiera otra forma de utilización, edición, difusión, publicación, modificación y/o comercialización por cualquier medio.*