

HACIA LA CONVIVENCIA HUMANA EN LA COMUNIDAD DE TRABAJO

El problema de las relaciones entre los hombres que actúan en el campo de la producción como agentes de la misma se ha convertido en el punto crucial y más urgente de cuantos integran la temática económico-social de nuestro tiempo. Tanto los capitalistas, dirigentes empresariales, sindicales y obreros, como los economistas, sociólogos, políticos y moralistas, plantean y discuten a diario problemas de «relaciones sociales», de «relaciones industriales», de «gestión» y «cogestión», de «administración y organización del personal», de «racionalización científica y humana...»; en fin, de «relaciones humanas» en general entre los miembros que forman cada unidad de trabajo.

Incluso se ha llegado en nuestro siglo a la creación de una serie de ciencias, llamémosles mejor técnicas, del trabajo, de racionalización, de administración, organización y gestión del personal como ramas de otras ciencias generales, tales como la Sociología, Psicología social, Administración General, etc.

En el fondo, este problema que late en la conciencia despierta de la segunda mitad del siglo veinte no es sino la concretización, en el ámbito de la empresa, del problema general de la convivencia humana.

1.—MOTIVACIONES DE LOS CONFLICTOS SOCIALES

La tensión entre patronos y obreros tiene su origen en un conjunto de transformaciones económicas y sociales que, desde la revolución industrial, han modificado progresivamente las relaciones humanas en la empresa llegando a la despersonalización del proceso productivo.

Las dimensiones crecientes de las explotaciones, la multiplicación de funciones especializadas, la división del trabajo, han provocado un

sin número de planos o escalafones jerárquicos en el caminar de la producción, que han dificultado las comunicaciones y la mutua comprensión de los problemas y aspiraciones de los miembros que colaboran dentro de ellas.

El desarrollo de las sociedades anónimas ha establecido un divorcio ascendente entre la propiedad y su gestión efectiva. Hoy se habla de la «revolución de los gerentes»; en la mayoría de las industrias no son los accionistas quienes se responsabilizan en la gestión activa, sino el gerente—funcionario altamente remunerado—. Los capitalistas, sin embargo, conservan su derecho al beneficio íntegro de la explotación. Nuestra época porta también sobre sí la característica del progreso revolucionario de la técnica industrial. Los pioneros de la industria vieron en el desarrollo de la máquina un medio de solución del problema social por la creación de una economía de abundancia, pero dedicaron su entusiasmo al perfeccionamiento de las técnicas de producción y escasamente se interesaron por el factor humano. Difícilmente se encontrará en esta época, entre los empresarios, una política de relaciones humanas. Los métodos de gestión del personal que conocemos de esos días, además de elementales, son empíricos y autoritarios. El hombre considerado como factor de producción al servicio de la máquina, queda determinado en su precio exclusivamente por la ley de la oferta y la demanda. La posición patronal es asimismo dominante en el mercado de trabajo, y la legislación social embrionaria y tolerante.

Desde otro punto de vista, la miseria obrera y las frustraciones de los trabajadores descontentos provocan y estimulan el desarrollo rápido de un sindicalismo activo, que alentará aún más la llama de tensión entre el trabajo y capital, al volcar su acción sobre el aspecto negativo de las relaciones profesionales y defender una filosofía y mística del trabajo cimentada sobre la antinomia de los intereses patronales y obreros. Esta actitud inicial le arrastra a adoptar una doctrina y política de acción agresiva.

Sin embargo, aun en estos años de negra historia social, han existido intenciones loables y hombres de empresa de buena voluntad, con conciencia de la miseria del proletariado, y que intentaron suavizar su suerte. Lo más generoso de estos empresarios son sin duda sus sentimientos. Consideran deber de «buen patrón» ser a la vez «padre de familia» y que no basta con dar trabajo, sino que es preciso vivir con sus obreros más allá de la esfera de la empresa: conocer sus problemas,

ayudar a cubrir sus necesidades, aconsejarles y dirigir por el camino recto, interesarse por sus hijos...

A pesar de estas ideas generosas, la experiencia paternalista no tuvo otra respuesta que la desconfianza y ausencia de cooperación por parte de la élite obrera. Los patronos paternalistas constataron con amargura que su actitud social, lejos de solucionar los conflictos sociales en las empresas, no hacía sino exacerbar los sentimientos de hostilidad de la masa obrera.

¿Cuáles fueron las motivaciones de esta reacción obrera? Contando con que las preocupaciones sociales de la mayor parte de los patronos paternalistas eran sinceras, había intenciones manifiestas de ciertos dirigentes que no eran nada rectas. Bajo corteza de generosidad social, trataban de combatir la influencia sindical y asegurarse la estabilidad de su mano de obra, ligándola a su establecimiento industrial.

Ciertamente la postura paternalista estaba falta de la más elemental psicología :

- bajo una intención de caridad lleva envuelta una gran condescendencia y, al mismo tiempo, un espíritu de superioridad que hubo de chocar directamente con una conciencia y mentalidad obrera que no quiere saber nada de «tutores» ;
- únicamente toma en cuenta el aspecto material del problema social y desconoce, o al menos olvida, las necesidades afectivas del trabajador al no permitirle afirmar su personalidad ;
- el hecho de que el patrón acuerde unilateralmente las ventajas sociales en todo orden (alojamiento, distribución de dinero, vestidos...) se presenta a los ojos del obrero como una confesión implícita de la injusticia del sistema salarial (1).

El período 1880-1920 significa una evolución profunda en la actitud de los dirigentes de empresas. La atención de los empresarios, que discurría fundamentalmente sobre el perfeccionamiento técnico y la máquina, se desvía hacia la organización científica del trabajo.

(1) Lejos de nosotros disminuir el valor humano de las relaciones sociales de los patronos paternalistas, sobre todo en lo referente al espíritu patronal en el siglo XIX ; ello explica, sin embargo, la actitud desconfiada de los sindicatos y de los trabajadores frente a las relaciones de los jefes de Empresa en favor de su personal.

¿Por qué este cambio de miras? El industrial ve en la organización de la empresa un nuevo medio de concurrencia sobre el mercado, gracias a la disminución de los costes de producción generales y, como consecuencia, del precio de coste del producto fabricado. Desde otra perspectiva se considera que las materias primas y el factor trabajo son escasos, incluso en Estados Unidos. Una producción mundial en alza vertiginosa obliga a un control o pérdida de hombres y materias primas. Este control se convierte en objetivo de la organización científica del trabajo.

El ingeniero de la Bethlehem Steel Cy, Frederick TAYLOR, es hoy considerado como el padre de este movimiento. Sin embargo, creemos que le han precedido otros pioneros: Descartes y Vauban en Francia; A. Smith en Inglaterra y Withney en Estados Unidos. El gran mérito de Taylor estriba en ser el primero que elabora la organización científica del trabajo dentro de un verdadero cuerpo de doctrina.

La primera guerra mundial (1914-18) y las urgentes necesidades para levantar la destruida Europa abren nuevos caminos a las técnicas; las múltiples necesidades de la guerra, unido a la falta de mano de obra en las fábricas, urgen a las industrias americanas, francesas, inglesas y alemanas a buscar nuevos métodos que, al mismo tiempo que economicen mano de obra y materias primas, aceleren el proceso de producción. Por mérito de Taylor, Gilheth, Emerson, los Estados Unidos se adelantan, en fuerte sprint, a las naciones industriales europeas, pero, después de la guerra, las conquistas americanas en esta materia se expansionarán por todo el mundo.

Persiguiendo un rendimiento óptimo, interesa ahora el *factor humano y su productividad*. Taylor (2) se propone como objetivo último alcanzar el máximo rendimiento y salarios elevados sin provocar la fatiga en los trabajadores. Para atacar este objetivo cree preciso intervenir desde el exterior planteando una lucha a muerte contra la rutina y la «gandulería» sistemática. Tal intervención ha de ir, según Taylor, dirigida por estos tres principios:

- 1.º—Observar en principio todos los esfuerzos que exige una tarea dada, descomponerla eventualmente, suprimir los movimientos inútiles y conjuntar los otros en

(2) TAYLOR, *Principes d'organisation scientifique des usines* (Paris, 1911).

una operación continua cuya duración normal sea también calculada.

- 2.º—Organizar después el trabajo de tal manera que el personal trabaje según las reglas y al ritmo que se le indica. Esto exige una coordinación y un control. Para facilitar esta labor, propone que las fábricas se organicen según el principio funcional (división de servicios) y no por el lineal (jerarquía de tipo militar).
- 3.º—Los obreros serán pagados por tarea a una tasa general que variará según que alcancen o no la tarea normal («standard»). Así, supuesto que el «standard» diario está fijado en 100 piezas, el obrero cobrará 1 peseta por pieza hasta la 99, y a 1,30 pesetas por toda su producción del día desde el momento que rebase las 100 piezas.

En el intento, pues, de racionalizar la tarea y reducir la fatiga del trabajador se analizan sus movimientos, se cronometran sus tiempos de trabajo, se reorganiza la disposición de los puestos de producción, se mejoran igualmente los métodos de manutención; se sueña, incluso, con evitar la obligación de pensar: su tarea ha sido preparada de antemano, las consignas de trabajo le indican el método a seguir, los gestos a realizar, los standards de tiempo a respetar.

Como respuesta a este intento formidable de organizar y humanizar el trabajo no tardan en aflorar reacciones obreras, en la mayoría de los casos negativas y, muchas veces en forma violenta. Los trabajadores intuyen que los nuevos métodos de organización reducen progresivamente su libertad de pensamiento y de acción y van a sembrar en ellos el descontento, la desilusión y la falta de interés por su profesión.

No dudamos que la racionalización de las empresas se realiza sobre una base de conocimientos y principios insuficientes en lo que concierne al verdadero carácter de la naturaleza humana y, particularmente, olvidando las aspiraciones profundas de los trabajadores y, sobre todo, su necesidad de dignidad. Ello explica la rotunda oposición del sindicalismo al «taylorismo», y las mismas reacciones obreras, muchas veces extremas, a las medidas de racionalización, especialmente a los ensayos de cronometraje de las tareas.

Pero, ¿es que la organización científica de trabajo *es inhumana*? Rotundamente, ¡no! Hay que reconocer que siempre ha estado pre-

sente en los espíritus de los promotores de la organización científica del trabajo el deseo de *humanizar*. Taylor insiste repetidas veces en la necesidad de transformar la mentalidad de patronos y obreros y en la urgencia de sustituir los conflictos permanentes que se oponen entre éstos por una colaboración inteligente y eficaz. Hugo Von Haan se sitúa en la misma línea: «L'étude la plus minutieuse des problèmes humains dans l'industrie et l'élaboration de la meilleure solution possible à ces problèmes ont toujours été considérées comme les éléments fondamentaux d'une organisation digne de s'intituler scientifique, comme la condition essentielle de toute rationalisation véritable, cependant que la négligence du facteur humain, l'exploitation inhumain des méthodes du scientific management par les charlatants de l'efficiency, etc... ont toujours été condamnées en tant que «pseudo-rationalisation».

El taylorismo es, pues, correcto en su arranque, pero, insistimos fuertemente, debe ser aplicado humanamente, con psicología, justicia y exactitud. Con frecuencia los standards han sido fijados excesivamente altos o, situados en principio demasiado bajos porque el efecto de la racionalización había sido subestimado, al ser elevados después han creado en el trabajador un sentimiento de explotación.

Las fábricas «taylorizadas» han provocado, cierto, despidos de personal juzgado superfluo, de donde se ha acusado al sistema de ser generador de paro.

Tal reproche se ha levantado no sólo contra el taylorismo, sino contra toda racionalización e intento de mecanización (3). Pero precisemos. El efecto inmediato de una «taylorización» o de la adopción de cualquier fórmula análoga, como la introducción de nuevas máquinas, tiene como consecuencia el despido de un número de hombres, es decir, la creación de lo que se ha llamado paro tecnológico. Pero es éste un efecto temporal.

(3) Las críticas a la organización científica del trabajo van correctamente sobre los puntos siguientes: imperfección de técnicas de la O. C. T. que concede excesivo margen a los juicios subjetivos; el cronometraje de las tareas y los sistemas de salarios a pieza y a prima son muchas veces causa de una aceleración del trabajo que conduce al agotamiento («surmenage»); la O. C. T. conduce a una hiperespecialización y convierte al trabajo en monótono; el trabajador es insuficientemente consultado e informado en cuanto a los cambios operados en el trabajo; en fin, los fisiólogos y psicólogos reprochan al taylorismo intentar standardizar al hombre, olvidar las diferencias anatómicas y psicológicas individuales, porque el método de trabajo que se afirma y comprueba como el más eficiente para un individuo no lo es necesariamente para el otro.

La evolución de la economía industrial prueba que, a pesar de las aprehensiones que se manifiestan temporalmente, el maquinismo ha logrado un formidable progreso mientras que las cifras globales de empleo no sólo no conocen regresión, sino que van subiendo en progresión neta. Las fuerzas de expansión fundamental del sistema económico han hecho posible la reabsorción de quienes habían perdido el empleo en una industria determinada. La multiplicación del número de empresas y la ampliación de otras, la parte importante puesta en las industrias de fabricación de utillaje y, en fin, la fuerza de extensión de servicios han asegurado las posibilidades de empleo de una población en expansión.

No hay que olvidar tampoco que la parte relativa de los diversos tipos de actividades por sectores va evolucionando; así, la población activa empleada en la agricultura no sólo no supera a la de antes de la era industrial, sino que se reduce considerablemente en la mayoría de los países. Por otra parte, van descendiendo, en el interior de las fábricas, los trabajos más pesados para el hombre, y la orientación futura, según todos los síntomas, debe ir hacia una disminución relativa de trabajos de fabricación directa y hacia un acrecentamiento de los trabajos de oficina y de laboratorio.

Las dificultades mayores, en materia de relaciones sociales, que surjan en la aplicación de la organización científica del trabajo no dimanarán, pues, de los principios fundamentales, que hoy resultan humanos e incambiables, sino del modo de su aplicación. Y se podrán soslayar siempre que se actúe con psicología, justicia y exactitud.

Los Jefes de Empresa no estaban ciertamente maduros en esta época para captar todo el sentido social del movimiento de organización científica del trabajo. Como señala Friedmann (4), «*tombant quasi exclusivement aux mains d'ingénieurs, ceux-ci fidèles à leur formation cartésienne n'y ont souvent vu que le côté mécaniste, le rendement matériel et l'ont amputé de ses corollaires humains et de sa philosophie*».

Anotemos además que la sociología y psicología industrial estaban poco desarrolladas al principio del siglo y que la misma organización científica del trabajo no disponía de medios suficientes para llenar las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores, así como el sentido de sus reacciones frente a los nuevos métodos de trabajo.

(4) G. FRIEDMANN, *Problèmes humains du machinisme industriel* (Gallimard, 1946), p. 387.

2.—DESCUBRIMIENTO DEL «FACTOR HUMANO» COMO HOMBRE

El desarrollo y orientación de las ciencias sociales durante las tres últimas décadas ha dejado sentir su impacto definitivo en las nuevas actitudes de los dirigentes de empresa frente al factor humano.

En un principio, fue tenue la recepción. Sin embargo, a través de largos trastornos sociales y políticos, se percataron que era preciso revisar las concepciones y desarrollar una verdadera política social relegando al museo de antigüedades el concepto del trabajador como mercancía, y reconocer al trabajador como persona su valor intrínseco propio que de ninguna manera podría confundirse con el de la máquina. Es el descubrimiento del factor humano como hombre, como persona.

Dentro de esta línea podemos distinguir claramente dos tendencias sucesivas; no opuestas, sino completivas: una humanitaria y otra integrativa.

A) *Tendencia humanitaria.* Culmina hacia el año 1930. Significa un despertar del patrono a los problemas humanos de la empresa.

Ante las dificultades en materia de relaciones humanas provocadas por la aplicación excesivamente racional de la O. C. T. y por el fracaso del paternalismo, los empresarios tratan de evolucionar en los puntos de partida el planteamiento del problema. Lentamente al principio, con más claridad y decisión después, toman conciencia de sus deberes sociales y del alcance de sus actitudes sobre el comportamiento de los trabajadores.

La primera reacción de los hombres de empresa estriba en humanizar el trabajo. En adelante los trabajadores no son considerados como «criaturas menores de edad» que hay que defender, proteger y guiar, sino como seres humanos que rezuman sentimientos, deseos y aspiraciones legítimas. Pero este hombre sigue siendo factor de producción; por ello se le debe un trato especial.

Por otra parte, ante la urgencia de mecanizar y necesidad de racionalizar el trabajo, se esfuerzan en desarrollar una mejor armonía entre el trabajo y el factor humano que lo realiza, en crear un confort fisiopsicológico en el trabajo; vemos aparecer en estos años una auténtica eclosión de principios, métodos, procesos, que se integran en una O. C. T. renovada y destinada a reconciliar la unidad del complejo humano con los métodos modernos de producción. La contribución de la

psicología industrial a la humanización del trabajo ha sido particularmente importante.

Esta tendencia humanizante ha llevado dos direcciones, que por utilizar la terminología de Walther llamamos:

«*psicotécnica*»: adaptar el hombre a su trabajo (orientación, selección, formación profesional...),

«*tecnopsicológica*»: adaptar el trabajo al hombre (organización de puestos de trabajo, arquitectura de las máquinas, mejora del ambiente material del trabajo...).

Otro rasgo significativo de la nueva forma de abordar los problemas humanos es la atención que se empieza a dar al tema de los mandos: selección, preparación, forma de actuación; con una orientación de eficacia democrática. Finalmente se ha llegado a organizar todo un sistema de servicios encargados de estudiar los problemas económicos, sociales, psicológicos, humanos... del trabajador por medio del Servicio Social, Servicio del Personal o Servicio de la Mano de Obra...

B) *Tendencia integrativa*. Existía ya hacia el año 1940, pero no penetró con fuerza en las preocupaciones patronales hasta después de algunos años. Los Jefes de Empresa hacen, por último, un esfuerzo por sacudir su egoísmo monopolístico. Hasta ahora eran ellos, con su industria y propiedad, el centro de las preocupaciones. Los problemas del «otro» se resolvían en cuanto eran trampolín indirecto para resolver el suyo: estabilidad, progreso y beneficio de su negocio. La empresa considerada hasta ahora como máquina económica es concebida, paso a paso, como *forma de organización social*, y en la que las relaciones de sus miembros son relaciones de hombre a hombre, de hombre a grupo, de grupo a grupo. Con ello, el paternalismo es definitivamente vencido, aunque perduren todavía retoños aislados.

El aspecto negativo de las relaciones sociales en la industria, la lucha de intereses, quiere ser sustituida por una política basada en la colaboración y paz social. Pero tal colaboración e integración de esfuerzos y voluntades de los miembros que constituyen la empresa no puede ser creación del azar; ha de ser fruto de esfuerzos conscientes y sostenidos, los cuales crearán a su vez las condiciones propicias para el nacimiento del espíritu de comunidad, de un alma de grupo de trabajo donde cada hombre experimente la sensación real de contribuir libre-

mente al bien común de la empresa. Se lucha no sólo por alcanzar un confort biopsicológico del trabajo sino por reforzar los lazos afectivos e intereses existentes entre la empresa y sus trabajadores. ¿Cómo? Creando una *comunidad de miras, de intereses y de esfuerzos* entre todos los miembros de la organización.

El filósofo francés G. Thibon distingue dos tipos de comunidad: la comunidad de semejanza y la comunidad de interdependencia. En la comunidad de semejanza los hombres se unen porque tienen rasgos típicos parecidos, porque cada uno vive con los otros. Se forma natural y espontáneamente; muchas veces en función de reivindicaciones comunes. El sindicato puede ser una comunidad de este género.

En las comunidades de interdependencia cada hombre vive no como los otros, sino por y para el resto de los hombres. La empresa ha de ser un ejemplo típico de esta clase de comunidad. Integrada por personas de actividad, formación, estrato social diferente (obreros, empleados, jefes medios e intermedios, técnicos, dirección, capitalistas...) está sometida a la presión de fuerzas centrífugas potentes (sindicatos, educaciones y condiciones sociales diferentes) que tienden a disgregar sus elementos constitutivos. De ahí la necesidad apremiante de que la dirección una, federe y oriente los esfuerzos de todos a la realización de un fin común que sea capaz de polarizar sus intereses y movilizar sus necesidades de acción y de realizaciones.

La misión del jefe de empresa consistirá en reforzar las fuerzas centrípetas que actúan en la organización del trabajo. La mayor responsabilidad del servicio del personal se cifrará precisamente en buscar y desarrollar las condiciones necesarias para que se cree este espíritu de unidad y de pertenencia a la empresa, sin el cual todo se desmoronará o, al menos, perderá gran parte de su eficacia.

En otras palabras, la acción de la dirección debe tender a integrar social y psicológicamente al trabajador en su empresa y en su grupo de trabajo, es decir, modelar una comunidad de trabajo operante, forjada sobre una comunidad de miras, de intereses y de esfuerzos.

3.—UNICO CAMINO VIABLE: CONVIVENCIA EN COMUNIDAD

No está en nuestra mente en este momento (nos falta preparación, tiempo y espacio) el desarrollar exhaustivamente una solución completa del grave problema de la convivencia humana en la industria. Nos

limitamos, tangencialmente, a delinear los trazos fundamentales, que a nuestro parecer, han de integrarla.

¿Cuáles son los problemas solventados en la realización de esa comunidad? Creo que pueden cifrarse en estos apartados: problemaas de información y consulta a los trabajadores, de distribución de los beneficios de la producción, organización del trabajo y relaciones entre superiores y subordinados.

A) *Comunidad de miras.*

Una defectuosa o mala organización del sistema de circulación de las directrices, informaciones, sugerencias y quejas, constituye un insuperable obstáculo para la obtención de un clima de comprensión mutua en la empresa. Esta defectuosa organización es sin duda causa de innumerables malentendidos y conflictos internos. Tal situación es igualmente perjudicial para la productividad; una información errónea o simplemente insuficiente se constituye en fuente de errores, olvidos y pérdidas.

Crear una comunidad de miras no significa, sin embargo, que todos los miembros de la empresa hayan de estar al corriente de todas las cuestiones que afecten a la vida y marcha de la empresa. Pero sí es necesario que exista en la empresa, especialmente por parte de la dirección, una justa comprensión de los puntos de vista recíprocos y de cada una de las situaciones particulares. Ello implica un esfuerzo por parte del patrono por conocer exactamente los hechos, comprender mejor los deseos, aspiraciones y necesidades fundamentales de los trabajadores: sus quejas, sus opiniones, puntos de vista, sus sentimientos frente al trabajo, de la dirección, de los procedimientos y política de la empresa. Igualmente, por parte de los trabajadores, (empleados, obreros) urge una concepción más realista de la vida y necesidades de la empresa.

Dentro de este campo, la dirección ha de orientar su acción hacia un enriquecimiento en contenido de sus informaciones y a una multiplicación de los lazos con todos los miembros de la firma; ha de aprender a escuchar y provocar una libre y leal circulación de opiniones, sugerencias, críticas expresadas por los trabajadores hacia las más altas jerarquías de la industria; es decir, debe crear y favorecer una *información ascendente*.

Los Jefes ciertamente disfrutan de una perspectiva más amplia en cuanto a los problemas de gestión; en cambio el obrero posee un cono-

cimiento más íntimo de su tarea. El trabajador puede convertirse, pues, en un formidable colaborador en cuanto a matices que aporte para la solución de múltiples problemas, especialmente, los que dicen referencia a la productividad. Además será un honor para el trabajador ser consultado en cuantas políticas y decisiones afecten a la organización de su trabajo. De esta información ascendente no brotarán más que ventajas :

- 1.º—el trabajador encontrará un medio de reafirmar su personalidad ;
- 2.º—la dirección llegará a una imagen más fiel de la actividad de los diversos puestos de trabajo, de los resultados logrados y de los problemas a resolver, de las actitudes y sentimientos de los subordinados en todos los niveles ;
- 3.º—será el mejor detector de individuos, directrices, aspectos de la política general que son causa de perturbaciones ;
- 4.º—se enriquecerá la dirección con la profunda experiencia del trabajador en contacto vital con su tarea.

Y debe ascender hasta la más alta jerarquía todo aquello que como jefe debe conocer :

- 1.º—las actividades de sus subordinados, las dificultades que encuentran, cómo las resuelven, resultados obtenidos y progresos realizados, planes concebidos para el porvenir (contactos personales y Comités) ;
- 2.º—los problemas que no han podido ser resueltos y para cuya solución los subordinados precisan de una ayuda y consejos (contactos personales y Comités) ;
- 3.º—las ideas originales de sus trabajadores, sus sugerencias en relación con los medios y formas de mejorar el trabajo (Comités, sistemas de sugerencias...) ;
- 4.º—opinión del personal respecto al trabajo, a sus compañeros, a los mandos supremos, intermedios, inmediatos, a la empresa (entrevistas, comités, periódicos de empresa, encuesta de opiniones...) ;
- 5.º—sus reacciones frente a diversos aspectos de la política social (cuidados, higiene y seguridad del trabajo, obras sociales...).

Igualmente ha de lograr una mayor participación de los trabajadores en la vida de la empresa mediante una *información descendente*.

Se reprocha muchas veces al trabajador la falta de interés por los problemas de su empresa. Mal informado sobre una organización, de la que no comprende el funcionamiento de sus múltiples engranajes, se repliega sobre sí mismo y restringe su interés a lo que lleva un matiz puramente social o económico (clínica, equipo, salarios...) y material (taller). Su empresa es para él una vaga entidad que se sumerge en un mar de generalidades simplistas, recogidas la mayoría de las veces del lenguaje de sus compañeros y de la acción sindical.

Es el empresario quien debe poner remedio a esta ausencia de interés por los problemas generales de la empresa, haciendo participar más plenamente a su personal en la vida de su empresa, y en particular, informándole *sincera y continuamente* sobre las diversas actividades de la comunidad de trabajo. Esta información ha de abarcar al menos estos puntos:

- 1.º—la *historia* y la *estructura de la empresa*, sus actividades; su posición en la industria.
- 2.º—*Fabricaciones*: el destino y uso de los distintos productos fabricados, los procesos de fabricación, la misión de cada grupo de trabajo en la producción.

Datos sobre política de producción de la sociedad: nuevos procesos, nuevos métodos, las búsquedas y ensayos emprendidos para desarrollar las nuevas producciones.

Se debe informar igualmente de las dificultades técnicas que deben ser resueltas y las razones de las modificaciones que se van a adoptar en los grupos de trabajo.

- 3.º—*Esfuerzos realizados por la empresa* a fin de mejorar las condiciones de trabajo y establecer las relaciones humanas. En este punto es necesario tenerles al corriente de:
 - los principios directivos de su política de personal, para que conozcan que forman parte de las preocupaciones de la empresa como hombres;
 - las posibilidades de ascenso, e indicarles los medios para perfeccionar su preparación;
 - las diversas realizaciones de la empresa en favor de su mano de obra: obras sociales, mejoramiento de las condiciones de trabajo...

4.º—*Evolución de los mercados y perspectivas* para el futuro: la situación de la empresa en los mercados, situación económica general, esfuerzos de la dirección sobre diversos mercados, reacciones de los clientes...

NOTA: Esta política creará un sentimiento de confianza del trabajador en una empresa dinámica, de reputación, estable.

5.º—Esclarecimiento de la *actividad y situación financiera* de la empresa (en Bélgica, por ejemplo, los Comités de empresas deben recibir legalmente algunas informaciones de las citadas):

- cifras de producción comparadas con años anteriores y expresadas en unidades físicas (kilos, toneladas, litros...);
- beneficios: los dividendos distribuidos, comparar éstos con los capitales invertidos;
- las cifras relativas a la fabricación (materias primas y otros gastos), a los salarios, al capital, a los impuestos;
- capital invertido por puesto de trabajo y por obrero;
- influencia de los salarios y leyes sociales sobre el precio de coste y su comparación con otras industrias y países extranjeros.

6.º—Será conveniente igualmente mostrar al personal *la influencia que ejerce la empresa en la prosperidad de la comunidad local, regional*. (Puede valorarse esta influencia desde las tasas municipales pagadas, el poder de compra que representan los salarios pagados, el número de familias cuya subsistencia depende del empleo en la sociedad...).

Esta información será de una utilidad grande para los **trabajadores**:

- Conociendo los trabajadores el lugar exacto que ocupan en la empresa, la razón de ser de cada uno de los miembros, la utilización final del producto que ellos han coproducido, observarán un mejor comportamiento profesional y respetarán todo lo que diga relación a actividades de la empresa;

- el trabajador, comprendido y respetado, conocerá mejor todo cuanto ocurre junto a él ;
- tal programa de información disipará muchos malentendidos, causa en la mayoría de los casos de conflictos sociales, y bloqueará el paso de informaciones erróneas y rumores desmoralizadores.

Tanto la información ascendente como la descendente ha de actuar de *forma*:

- a) *Correcta*, siguiendo los principios elementales de un programa de información. Buscando la eficacia este programa de información ha de proponerse como objetivo :
 - 1.º—Crear entre el personal un estado de ánimo favorable a una intensificación de contactos entre los diversos planos jerárquicos y funcionales.
 - 2.º—Concebir y mejorar los medios de contacto.
 - 3.º—Despejar de los canales de comunicación todo cuanto pueda obstruir o simplemente obstaculizar la libre circulación o alterar la fidelidad de los mensajes.

- b) *Sistemática y continua* :
 - La empresa es un organismo vivo, y la realidad de ayer en la empresa puede que no corresponda a la de hoy : los informes que eran exactos en el pasado no nos refieren el presente.
 - El Jefe no debe ocuparse de los sentimientos de sus subordinados únicamente en un momento de conflicto social, sino que le ha de interesar más aun conocerlos en periodos normales. Es en este momento cuando es preciso actuar para evitar que dificultades triviales creen a la larga un espíritu de animosidad y que tarde o temprano prorrumpan al exterior.

- c) *Objetiva* : Si hay algo que pide el trabajador es justicia, objetividad. Objetividad y realismo en la información, sin tergiversaciones ni camufléos. Objetividad también por parte del jefe en la selección de los medios, de los métodos y de los mismos informadores. Desconfiar siem-

pre de lo que denominan los sindicatos americanos «Yes-men» que le comunican únicamente aquello que «desea» saber.

- d) *Sensible* : escoger el momento ideal para dar a conocer una nueva, buscando el máximo de eficacia.

En orden a la selección de los medios para transmitir o simplemente para interpretar la noticias recibidas tener presente :

- 1.º—las distorsiones inevitables en la transmisión de los hechos y directrices a través de una jerarquía de niveles múltiples ;
- 2.º—los factores emocionales y psicológicos que juegan en la remisión y recepción de los mensajes : toda directriz o información será interpretada por quien la recibe a través de su psicología individual o de grupo, de sus prejuicios, de su experiencia pasada en la empresa y en función del carácter de las relaciones que le unen con su mando.

El jefe de empresa debe dar *sensibilidad* a la información : esforzarse, al escuchar a sus súbditos, en comprender sus concepciones y sus interpretaciones de los hechos ; actuar en función de aquello que piensan los súbditos y no en función de lo que él cree o quiere que piensen.

La mayor dificultad estriba en que los trabajadores emiten críticas, quejas o avisos que son muchas veces expresión de hechos y sentimientos subyacentes, y el mando industrial debe poseer la suficiente sensibilidad para descubrir la auténtica verdad que trae el mensaje.

Creo que este capítulo de los contactos mutuos, por los múltiples canales de comunicación en posesión de las industrias modernas, es fundamental para arreglar el problema de la convivencia. Los hombres no se conocen hasta que no saben cómo piensan y se hablan. Y un *diálogo humano, sincero y objetivo*, sobre una base de mutuo respeto y de justicia, deshace malentendidos, apreciaciones inexactas o erróneas y se puede convertir en la varita mágica que realice el milagro que dos o muchos hombres, con problemas y exigencias distintos, se compren-

dan y lleguen a unos mismos puntos de miras fundamentales. Sobre todo, si es un diálogo impregnado de espíritu de negociación, con ausencia de posturas que intenten quedar firmes en posiciones antagónicas irreconciliables. Pfo XII (junio de 1957) propuso como lema de las Comisiones encargadas de gestionar las convenciones colectivas «más vale negociar que luchar».

Es necesario, pues, un diálogo con espíritu comprensivo de las posiciones de la otra parte para superarlas con ánimo constructivo. Ciertamente es difícil ponerse de acuerdo en todo, pero más difícil resulta no estar de acuerdo en nada. Y sería una pena que los hombres de la industria, donde según frase de Levie «no se puede permanecer célibes», no se entendieran y hubieran de renunciar para siempre a una convivencia sincera y humana, sin esperanza de encontrar unos puntos de vista comunes.

B) *Comunidad de intereses.*

El salario, se dice en economía, es el «coste de la mano de obra». El salario es para la economía uno de los elementos más importantes del precio de coste. Una encuesta dirigida por Paul Van Lint, bajo los auspicios del Comité Central Industrial de Bélgica (F. I. B.) nos muestra que el porcentaje de los salarios directos varía entre el 4 y 70 por cien del precio de coste (5).

La importancia del coste de la mano de obra en el precio del coste total explica el interés de los jefes de empresa por los problemas de remuneración del personal.

Si el modo de fijación de su remuneración compromete al obrero a rendir su plena capacidad de trabajo, el resultado será una reducción del precio de costes unitario de la mano de obra y una mejor utilización del material y del utillaje.

Por otra parte, se ha dicho que el salario es la «renta de la clase laboral». Esta integra una gran parte de la masa de consumidores. La

(5) Resultados significativos de esta encuesta son:

	% de M. O. dans R. P.
Brasserie	5,1 %
Production énergie électrique	12,1 %
Cimenterie	20,4 %
Constructions mécaniques, ch. de fer, ponts et charpentés	23,6 %
Fabrication matériel électrique	36 %
Charbonnages	58,3 %
Carrière de porphyre	70 %

importancia de su poder de compra constituye un factor determinante de la actividad industrial. Así uno de los slogans más utilizados va enunciado bajo la forma de esta ecuación :

Aumento de salarios = acrecentamiento de compras = alza
de producción = aumento de salarios...

y así continúa en un círculo cerrado sobre sí mismo.

Hasta hace algún tiempo las preocupaciones de los empresarios, en materia de remuneración, recaían fundamentalmente sobre su aspecto económico (rendimientos). Hoy los medios industriales son los más conscientes de los problemas psicológicos, sociales y éticos que implica la participación de los frutos de la producción y la elección del modo de remuneración concreta. Este sin duda tiene un valor psicológico y social propio : puede ser medio de integración del trabajador en la empresa. Hoy, el concepto de empresa, en el sentido de comunidad de trabajo que asocia todos los esfuerzos del capital y trabajo hacia la realización de una obra común, es normalmente admitida entre los empresarios de la Europa Occidental. Ello ha motivado una búsqueda de fórmulas nuevas que, haciendo partícipe al obrero en el resultado de sus esfuerzos, contribuya a integrarle como parte viviente de la empresa. Se trata, a través de una sana y justa concepción de la retribución, de interesar material y psicológicamente al personal en la vida de la empresa, de crear y favorecer un espíritu de franca colaboración entre la dirección y los trabajadores. Según Laloire, el salario debe estimular el sentimiento de responsabilidad de los trabajadores y fortalecer los lazos de una verdadera solidaridad de trabajo (6).

La implantación de un *modo de remuneración justo*, susceptible de interesar material y psicológicamente al trabajador en la vida de la empresa, de crear y favorecer el espíritu de total y sincera colaboración entre la dirección y su personal, constituye la segunda condición necesaria para la creación de una comunidad de trabajo.

A su vez, esta selección del modo de remuneración constituye uno de los problemas más difíciles, pero merece la pena que las industrias se lo planteen con seriedad. La implantación de un sistema, o simplemente la forma concreta de su aplicación, tiene un sin fin de repercusiones en el clima social, en la cohesión de los equipos de trabajo y, consecuentemente, en la productividad de la empresa.

(6) LALOIRE, *Le facteur human dans l'entreprise*, Bruselas, p. 88.

Para que esta remuneración, además de justa, sea eficaz habrá que tener presente muchos elementos :

1.º—*El mínimo social*. Es éste el primer factor a introducir en la ecuación del cálculo de la justa remuneración ; y debe ser garantizado a todos los trabajadores.

No hay que confundir este mínimo social con el «salario de subsistencia» que es una concepción puramente material. La realidad del salario mínimo social personal sería aquel que permite a un obrero sin calificación vivir una vida en relación con el estado de civilización del país. Resulta difícil determinar este nivel abstracto ; de hecho este mínimo no podría ser inferior a un nivel por debajo del cual ningún empresario podría situar su salario «sans soulever une réprobation, que tout le monde sans restriction estime justifiée» (7).

A esta noción inicial de mínimo social personal hay que añadirle las cargas familiares, en conformidad con las enseñanzas de las encíclicas sociales de los Papas.

Pero este deseo de proporcionar el salario a las cargas familiares particulares no podrá muchas veces ser satisfecho plenamente en el seno de la industria sin quedar en peligro. Es por lo que en la mayoría de los países occidentales se ha resuelto hábilmente en un nivel superior a las industrias, es decir, a un nivel nacional, mediante un sistema de compensación.

2.º—*Las cualidades profesionales del trabajador y las circunstancias de ejecución del trabajo* determinan la importancia de la segunda partida de la remuneración. La sociedad debe recompensar al individuo según la naturaleza de sus servicios.

La renta de calificación a atribuir a cada uno vendrá determinada por un estudio analítico del empleo ejercido. Los criterios habitualmente utilizados para esta evaluación van sobre los conocimientos y cualidades indispensables al ejercicio del empleo. Este estudio permitirá determinar una jerarquía de empleos y proporcionar la renta de cada miembro de la empresa al valor de su tarea. Es de aconsejar uniformidad sobre el plan de la industria de la jerarquía. Así en Bélgica (8) ciertas convenciones colectivas lo han forzado a realizar en diversas industrias (metalúrgicas de la región de Liège, industrias de la electricidad y Gas).

(7) M. J. RICOUARD, *La rémunération du travail* (Paris, P. U. F.), p. 84.

(8) J. C. PIERRE, *La gestion des salaires*, t. III (Lovaina, 1962), p. 5.

Tal procedimiento no puede aplicarse con excesivo rigorismo. Han de ser admitidas ciertas posibilidades de rebasar las tasas establecidas en caso, por ejemplo, de falta de mano de obra (9).

A esta renta de calificación se unirán :

a) Una indemnización que exigen las condiciones de ejecución : riesgos de accidentes y de enfermedades ; en fin, todas las circunstancias desagradables del empleo.

b) Una segunda indemnización por régimen de horario de trabajo que compense los inconvenientes de prestaciones anormales (equipos de noche).

3.º—*La noción de mérito personal*, debe ser añadida al conjunto de factores ya citados. Será calculada después de una evaluación del trabajador según diversos criterios :

—Rendimiento cualitativo y cuantitativo.

—Comportamiento en el ejercicio del trabajo.

—Antigüedad, asiduidad al trabajo.

La Asociación Belga para el Progreso Social señala que en el cálculo de esta prima de mérito personal ha de intervenir también una cuota destinada a remunerar las *cualidades personales del trabajador no utilizadas en su empleo*, cualidades que constituyen un potencial de

(9) La libertad del empresario de fijar racionalmente la estructura de los salarios en su industria ha de quedar condicionada por toda una serie de factores diversos. Tales factores no le irresponsabilizarán totalmente de tomar o no una acción personal sobre los salarios, sin embargo, sí le impondrán ciertas limitaciones que ha de tener muy presentes en la elaboración de su política salarial. Algunos de estos factores citados serán :

— *Las exigencias del mercado de trabajo* le pueden forzar a aceptar ciertas anulaciones en la estructura de los salarios a fin de asegurarse una mano de obra de fuerte demanda ; no podrá ignorar igualmente la política salarial de las empresas vecinas y del ramo.

— *El pasado de la firma* impone a veces a los actuales dirigentes una escala de remuneraciones cuyo origen puede ser remoto y de mínima aptitud para adaptarse a las condiciones presentes de la producción. Esta jerarquía ha entrado muchas veces en las costumbres y ha determinado profundamente la estructura social de la empresa. Cualquier modificación en este caso ha de realizarse con prudencia y de común acuerdo con los representantes del personal.

— *El efecto de contagio* es otra constante cuyas consecuencias no pueden olvidarse. Se trata de una especie de reflejos psicológicos del trabajador que compara el valor relativo de su salario con el de su compañero. De ahí que en la práctica los empresarios hayan de reducir muchas veces el abanico de los salarios. Este efecto de contagio es más frecuente en las empresas pequeñas que en las de grandes dimensiones.

— *Las decisiones tomadas en las comisiones paritarias, comités, convenios colectivos...*, imponen también al jefe de empresa ciertas reglas a guardar : la acción de estas comisiones varía de industria a industria y de nación a nación.

cuya no utilización es la empresa la única responsable. Por ejemplo en una desclasificación temporal o cuando la empresa no ha podido darle empleo inmediato, adecuado a sus cualidades, y desea mantenerlo en plantilla con vistas a un empleo ulterior más adecuado a su oficio o cualidades profesionales.

4.º—*Un sobre-salario* por participación del trabajador en la productividad de su equipo o de la prosperidad de la empresa.

La prima de grupo ayudará a crear un espíritu de cooperación en cada unidad de producción, mientras que la prima de empresa tendrá como objetivo, mediante un atraer su atención sobre el resultado global, a reforzar entre los grupos de actividad una solidaridad de hecho que constituirá el principio de una auténtica comunidad de intereses.

5.º—*El derecho del trabajador a participar en el beneficio de la empresa.*

Esta participación en los beneficios es distinta de una simple gratificación patronal debida a una convención o convenio, de la prima sobre el salario (aunque esta prima sea una parte del beneficio de la empresa), de la asociación (atribución que se hace en razón del trabajo suministrado en nombre de un contrato de co-propiedad).

La participación en los beneficios hace referencia directa a la parte proporcional que se ha convenido previamente, por un acuerdo entre personal y dirección, que ha de corresponder a cada trabajador y empleado de la distribución de los beneficios netos de la empresa al finalizar el período contable.

Sin entrar a explicar las diversas fórmulas y modos ideados y puestos en práctica, lo que nos llevaría muy lejos, vamos a detenernos en valorar objetivamente las dificultades que este sistema de remuneración plantea :

a) En principio, la cuota-parte a distribuir entre los trabajadores ha de ser fijada antes por un contrato o convenio entre el personal y dirección. En la práctica es casi siempre el empresario quien fija para cada año, unilateralmente, el porcentaje de beneficios a distribuir. En este caso la participación en los beneficios aparece desde fuera como dependiente exclusivamente de la buena voluntad del patrono que la considera como de liberalidad. Se comprende en estos casos las reacciones desfavorables de los trabajadores a cuyos ojos aparece el gesto de la dirección con apariencias de oportunismo o caridad.

b) Para que la participación produzca un efecto favorable y no vaya acompañada de desconfianza por parte de los trabajadores es preciso

que los obreros conozcan no sólo la noción exacta de beneficio neto, sino que incluso tengan la posibilidad de controlarlo con exactitud.

Este control lo creemos de todo punto necesario, pues es elemental para quien conozca el mecanismo de un balance que ciertos puestos de ese balance permiten cómodamente modificar la amplitud del beneficio. Los patronos, sin embargo, se resisten a abrir sus libros, unas veces por miedo a descubrir beneficios superiores (lo que revela poca sinceridad, y por falta de ésta jamás podrá crearse una convivencia y menos una comunidad de miras, intereses y esfuerzos), y otras, por miedo a lanzar sus secretos a la concurrencia y a permitir que se inmiscuya el personal en la gestión de la empresa.

Creemos que el nombramiento de un revisor de cuentas sería una solución perfectamente viable para resolver la última dificultad.

c) Para que el sistema resulte correcto es necesario entusiasmar al personal en un aumento inmediato de su productividad. Es posible, así parece que muestran las experiencias llevadas a efecto, que la repartición del beneficio a fin de año provoca un distanciamiento en el tiempo que no permite al obrero establecer una relación de causalidad directa entre la recompensa y el esfuerzo que la creó.

Para soslayar esta falta de concordancia entre esfuerzo y remuneración, Lobstein ha propuesto la repartición mensual, calculando el beneficio en función de las cifras del negocio del período anterior. Unos márgenes de seguridad introducidos en el cálculo y una regulación minuciosa al final del año permitirán un funcionamiento del sistema sin mayores complicaciones.

d) Hay quienes reprochan al beneficio global no ser una base racional y justa de participación. Constituye él, dicen ellos, un reflejo poco fiel del esfuerzo del trabajador o equipo en pro de un acrecentamiento de la productividad de la empresa y su beneficio global.

Si el resultado positivo de ésta depende, en buena parte, de la cualidad del trabajo realizado por los trabajadores, esto se puede pagar por una prima a la productividad, es fruto también de otros factores tales como una evolución de la coyuntura general, del estado de la concurrencia, de las variaciones del precio de las materias primas y de los productos terminados, de la propaganda, de las cualidades excepcionales del jefe de empresa...

Se dice también que la participación en los beneficios hace participar a los trabajadores en los resultados de la gestión sobre la cual, de hecho, no han tenido ellos ninguna acción. Una gestión deficiente, una

coyuntura de depresión pelagra pulverizar los efectos favorables de un esfuerzo suplementario del personal. En este caso, ¿el obrero soportará tales pérdidas?

Es una cuestión fuertemente debatida. Hay quien responde afirmativamente: el trabajador debería participar en las pérdidas si se quiere beneficiar en la partición del beneficio. David Schloss estima que «la participation n'est pas un don gratuit mais dans la plupart des cas un contrat «do ut des», le travailleur participe effectivement aux pertes puisque dans un cas semblable, il ne reçoit rien alors qu'il a fourni l'effort qu'a suscité l'oppât d'une participation» (10).

e) Hay además, según ciertos especialistas, una incompatibilidad entre la estructura capitalista y la participación en los beneficios. La situación eminentemente frágil de los trabajadores en la empresa, sus retinas insensibles para apreciar la necesidad de medidas de inversión, incluso cuando éstas están plenamente justificadas; además, los trabajadores no están dispuestos a admitir una participación en las pérdidas. La primera objeción se soluciona por sí misma: no falta más que conocer la realidad de una empresa organizada en cooperativa industrial (por ejemplo en España, *Alfa* de Eibar o *Ulgor* en Mondragón, por citar alguna) para desmentir categóricamente esa supuesta miopía obrera ante el problema de renunciar a un mayor dividendo, en beneficio de las inversiones para ampliaciones fuertes o modernizaciones necesarias. El trabajador tiene una intuición económica mayor de la que se cree ordinariamente, y aceptará plenamente esas nuevas y urgentes inversiones si se le asegura un beneficio también en ellas. Es cuestión de actuar con sinceridad y dentro de una perfecta organización.

f) En fin, es verdad que la parte distribuible individualmente reduce, en gran parte al menos, el carácter estipulante del sistema. Efectivamente las estadísticas inglesas muestran que de 1910 a 1937 el total de beneficios distribuidos entre los trabajadores se cifra en el 5,3 por cien de los salarios pagados. Es evidente que el obrero medio tendrá la impresión de que un sindicalismo pujante le reporte por conducto de salario directo, ventajas mucho más consistentes que por vía de participación en beneficios. Esto ocurre por ejemplo en Estados Unidos hoy día y en otras naciones europeas, pero creo que ello se debe a que no hemos llegado todavía a una fórmula perfecta desde lo teórico,

(10) D. SCHLOSS: *Les modes de rémunération du Travail*, París, p. 253.

sincera por el lado empresarial, de lo que debe ser la participación en beneficios como sistema remuneratorio dentro de una empresa que funciona como auténtica comunidad de trabajo.

La implantación de un sistema de salarios que abarque todos estos aspectos o factores que unen al obrero con su tarea nos parece imprescindible para fraguar esa comunidad de intereses. Otras fórmulas se han propuesto, además de estas indicadas, para lograr la participación del personal en los resultados de sus esfuerzos: primas de producción, accionariado obrero, salario por equipos autónomos, salario proporcional, etc.

El problema de la remuneración no es, sin embargo, ya lo hemos indicado, una cuestión de carácter absoluto: el obrero aprecia también la equidad de su salario en función de las remuneraciones pagadas a los otros obreros. Es por lo que a partir de los últimos años muchas industrias americanas y europeas han realizado el estudio de una jerarquización de los salarios sobre la base del análisis científico de un conjunto de criterios objetivos tales como la duración de los estudios y aprendizaje, cualidades físicas. Se trata del «Job evaluation» del que existen cuatro métodos evaluativos (11):

- 1.º—Por ordenación de empleos según orden de importancia (Ranking Method).
- 2.º—Por distribución de empleos en clases predeterminadas (Classification Method).
- 3.º—Por puntos (Point Method).
- 4.º—Por comparación de factores.

En fin, la insuficiencia del criterio «rendimiento cuantitativo» como determinante de la recompensa del trabajo y el deseo de establecer el juicio de mérito sobre el conjunto de criterios, por ejemplo el grado de cooperación, de iniciativa..., han atraído la atención de los responsables del personal en las industrias a la técnica de la apreciación del personal o «Merit Ranting».

(11) Existe abundante y especializada bibliografía para el estudio de estos métodos: OTIS, LEUKART, *Job evaluation*.

C. H. LOTT, *Wages sales Job evaluation Ronald*, N. Y., 1926.

B. I. M., *L'évaluation des fonctions*, Bruselas.

H. B. ROGERS, *What's your Job Worth*, The iron age, CXLIV, n.º 8, 1939.

L. DOW, *De la hiérarchie naturelle des fonctions*, Organisation scientifique, 1952.

J. C. PIERRE, *La gestion des salaires*, Lovaina, 1962.

C) *Comunidad de esfuerzos.*

La realización de una verdadera comunidad de esfuerzos constituye el objetivo final que se ha de conseguir como condición para la convivencia humana en la empresa. La existencia de una comunidad de miras y la realización de una comunidad de intereses son las condiciones necesarias para su logro, pero no suficientes: se precisa una evolución en las relaciones entre dirección y trabajadores.

Los recientes esfuerzos por multiplicar los contactos entre los diversos niveles jerárquicos y por hacer participar más activamente a los miembros del personal en el estudio y en la toma de decisiones, son particularmente favorables al nacimiento de esta comunidad de esfuerzos. Ello no solamente favorece el desarrollo de un espíritu de colaboración en la empresa, sino que responde plenamente a las exigencias psicológicas y sociológicas de los hombres.

La aplicación de los métodos de organización del trabajo más humanos y menos rígidos, dejando mayor amplitud a la libertad del trabajador, participa en este deseo de estimular en cada miembro de la comunidad a dar su plena capacidad de trabajo.

En fin, la búsqueda de una colaboración más estrecha e íntima entre los diversos escalafones de la empresa debe llevar necesariamente a una *reconsideración de la misión del jefe de empresa y del jefe en general*, en cualquier grado del mando.

Hoy no puede el jefe creerse con funciones exclusivamente técnicas y económicas; *su función es también social*. Debe constituirse en el elemento coordinador, unificador de la empresa, en responsable de su equilibrio económico y social. Todos sus esfuerzos tenderán a desarrollar en la organización que dirige, una adhesión a la comunidad de trabajo, adhesión que deberá *suscitar y no imponer*. Esta misión habrá de ser asumida también por cada miembro del cuadro de mandos de la empresa; no podrá conformarse con ser simple agente técnico, expedidor de órdenes, sino educador, informador, juez, árbitro, y sobre todo, *guía de hombres, animador de ideas y de acciones*.

El comportamiento de un jefe es decisivo en la marcha y clima de una empresa. Todavía hoy se elige al jefe, en no pocas industrias, en función de sus conocimientos técnicos y de su fácil manejabilidad desde el lado de los propietarios de las acciones, y no en relación a su capacidad de director de hombres. Sin negar la necesidad de una preparación técnica esmerada en el jefe, lo que intentamos resaltar ahora

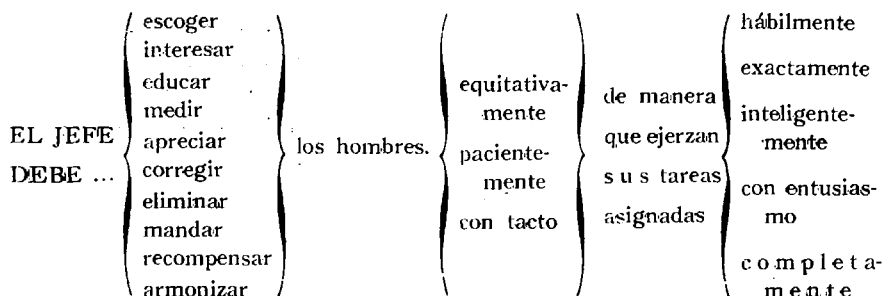
es que ésta no constituye más que un aspecto de la personalidad del jefe de empresa.

Este predominio de lo técnico sobre lo humano viene motivado por el alto desarrollo de la ingeniería en el pasado siglo, lo cual desvió la atención de las industrias de las posibilidades de una mejor utilización del factor humano. Se establece así una cierta tradición en el arte de mandar a favor del hombre técnico. Y al encontrarse este técnico especializadísimo, sin las cualidades indispensables para dirigir racionalmente hombres, no tiene más remedio que acudir a métodos autoritarios y de fuerza física.

La aparición de un movimiento obrero poderoso y el desarrollo de las ciencias del trabajo barren casi definitivamente estos procedimientos tiránicos. Los empresarios mismos se dan cuenta de los abusos de la autoridad y toman medidas. Pero como esto va unido al deseo de introducir una mayor especialización en las funciones, llegan a soluciones excesivamente extremistas: relevar a los capataces de sus prerrogativas tradicionales en materia de contrato, de disciplina, de preparación y de control del trabajo y las traspasan a los especialistas ocupados en los servicios de planing o del personal. De ahí la negación de los capataces a continuar en su puesto de mando por sentirse desprovistos de toda autoridad en función con sus hombres.

Tras unos años de espera, los jefes de empresa han comprendido que la misión primordial de los agentes es dirigir sus hombres. Incluso se crean servicios especializados para ayudar a los mandos en sus relaciones con los subordinados.

Halsey define la misión del jefe de empresa bajo esta forma gráfica :



Es sin duda una concepción nueva de las funciones del jefe: educador, «líder», organizador, diplomático, juez, analista, técnico y hombre de negocios.

—*Educa* a sus hombres en el más amplio sentido de la palabra ; les forma en las técnicas de trabajo ; trata de modificar sus comportamientos y actitudes despertando su sensibilidad en las responsabilidades sociales, familiares y frente al trabajo.

—*Informa*, suministrándoles los datos sobre la vida de la empresa y conocimiento de su grupo de trabajo ;

—como *organizador*, debe planificar, dirigir, organizar, coordinar el trabajo ;

—como *técnico*, aconseja y moderniza los métodos y técnicas de fabricación ;

—como *árbitro*, interviene en los conflictos entre sus hombres ;

—como *juez*, es responsable de la disciplina, de la existencia de un ambiente de confianza, de entendimiento y colaboración en su grupo de trabajo ;

—como *analista*, estudia atentamente la marcha técnica de su grupo (calidad, costes, rendimiento) ;

—como *jefe debe ser «líder», guía de hombres*. Aunque Jopamnié distingue entre «leuder» y jefe (lo propio del «leuder» es impulsar, estimular a otros a seguirle : se identifica con el grupo del cual es el superior ; en cambio el jefe, nombrado por la jerarquía, ordena, manda, exige la obediencia), para nosotros el verdadero jefe debe reunir todas las condiciones del auténtico «leuder» y utilizar su potencia de persuasión y poder de arrastre.

Tanto bajo el ángulo humano como desde el de la productividad es evidente la necesidad de fusionar estas dos cualidades en una misma persona. El jefe está investido de una autonomía y responsabilidad, pero como para la consecución del fin económico de la empresa o grupo debe unir los esfuerzos de los subordinados, ha de ser igualmente líder.

Los americanos, que poseen una rica bibliografía también sobre esta materia (12), nos hablan del «*jefe democrático*» por contraposición al jefe autoritario («*hardboiled*»), al jefe paternalista («*benevolent*») y al jefe «*laissez-faire*». Es jefe democrático para ellos aquel que utiliza el método de información, de consulta y de participación de sus subordinados en el mayor número posible de problemas propios de la vida de la empresa o grupo de trabajo (13):

(12) MAIER, *Human relations in industry*, p. 21.

DAVIS, K., *Human relations in business*, p. 164.

(13) BAVELAS, psicólogo americano, concibe al jefe democrático : «il est au centre de son groupe, alors que le chef autoritaire est en dehors ; il discute avec

Este jefe-líder democrático debe :

- encontrarse* en el *centro* de su grupo y en comunicación con cada uno de sus hombres ;
- estimular* a sus hombres a la acción, proporcionándoles una satisfacción en su trabajo ;
- discutir* con sus hombres de los problemas del trabajo, de las decisiones a tomar (consulta) ;
- ayudar* a comprender las decisiones superiores (información) ;
- animar* y *criticar* los esfuerzos individuales en función de su contribución real (nada de favoritismos) ;
- crear* auténticos *grupos* de trabajo. Estos grupos son corporativos. Sus miembros se interesarán en el trabajo, aportarán sugerencias, elevarán sus rendimientos y su calidad profesional.

La psicología social e industrial americana se ha ocupado intensamente del jefe. Son múltiples las encuestas efectuadas para seleccionar las cualidades típicas del jefe de empresa. F. Baumgartner cita 59 cualidades diferentes, y Carrard, en su conocido libro «*Psychologie du l'homme au travail*», ha definido las cualidades positivas y negativas del jefe en la siguiente forma :

Positivas	Negativas
A—Conocimiento de los hombres.	Incomprensión del otro.
C—Objetividad.	Inestabilidad, capricho.
D—Seguridad.	Influenciabilidad.
E—Iniciativa.	Falta de intuición.
F—Decisión.	Duda, actitud irresuelta.
G—Amor a las responsabilidades.	Tendencia a sustraerse.
H—Eficacia.	Flojedad.

En la práctica el valor de un jefe no puede explicarse únicamente desde estas cualidades innatas o adquiridas, sino que habrá que medirlo también desde otros factores determinantes. Las cualidades del jefe no son más que un elemento de la ecuación siguiente :

ses hommes des problèmes du travail, des décisions des supérieurs ; il veille à ce que chacun de ses hommes comprenne et s'adapte à son travail tant en l'aidant à se perfectionner ; il encourage et critique les efforts de chacun en fonction de sa contribution réelle».

Cualidades del jefe = cualidades + grupo + circunstancias.

—*El grupo*. Cada tipo de grupo reclama un estilo de mando particular, según el número y la naturaleza del trabajo, las condiciones físicas y el tipo de tarea a ejecutar. Cualquier jefe, pues, por excelentes que sean sus cualidades, para triunfar y obtener resultados satisfactorios tendrá que dar unos objetivos comunes al grupo, dotar a la tarea a realizar de un valor y sentido, integrar las necesidades individuales económicas, sociales, psicológicas que el individuo busca satisfacer, en los objetivos del grupo.

—*La situación*. «Le chef et son groupe n'agissent pas dans un vide, mais à un moment et un endroit particuliers dans un ensemble spécifique de circonstances» (14). «En fait, dice Pierre, ils «interrégissent» dans un environnement humain, physique et temporel» (15). El jefe debe adaptarse y ser flexible porque cada circunstancia es única. Las técnicas de organización y de producción se modifican, la evolución social cambia la naturaleza y caracteres de las relaciones entre los miembros de la empresa. Y estas transformaciones deben afectar a las cualidades exigidas de los jefes, pues modifican su tarea, sus responsabilidades y sus posibilidades de acción.

Sin duda las cualidades más ordinariamente encontradas en un jefe con «éxito» ante sus súbditos han sido :

—*cualidades técnicas* : disminuyen en la medida que el jefe ocupa niveles más elevados en el orden jerárquico de la empresa ;

—*cualidades humanas* : varían inversamente a las anteriores ; a medida que el jefe vaya situándose en puestos superiores son más esenciales ;

—*cualidades conceptuales* o «habilidad para jugar con las ideas», ver interrogantes en las cosas, pensar de forma creadora. Son las que dan más ascendencia al jefe entre sus súbditos. Son cualidades transcendentales, y su posición mejora extraordinariamente las humanas y técnicas.

Cada nivel jerárquico, pues, cada sección funcional de la empresa exige esta diversificación de cualidades en proporción también diferente. Es por lo que un excelente director de división puede ser un mediocre director general y a la inversa.

(14) DAVIS K., *Humains relations in ussines*, p. 164-165.

(15) J. C. PIERRE, *Administration du personnel*, t. II : Relations du travail, página 47.

Si tuviéramos que esbozar unos trazos comunes que definieran a este jefe democrático eficiente en cada puesto serían :

- inteligencia superior a la mayor parte de sus súbditos ;
- facilidad de palabra, que le permita comunicar sus ideas e inyectar entusiasmo ;
- amplias miras ;
- madurez emocional, alto grado de tolerancia a la frustración ;
- motivaciones personales poderosas, necesidad de realizar, de acertar ;
- espíritu de decisión ;
- conocimientos de los hombres y capacidad para comprender sus necesidades, aspiraciones y actitudes ;
- objetividad y realismo en sus apreciaciones y planes seriedad y continuidad en su misión ;
- justicia en sus decisiones y sinceridad en sus manifestaciones y promesas.

En la moderna concepción del mando, pues, el jefe no impone sistemáticamente sus consignas de trabajo, sino que propone a sus grupos los fines a lograr ; provoca la cooperación de sus colaboradores a la solución de los problemas comunes, guía y coordina los esfuerzos de sus subordinados. No le debe bastar tomar decisiones ; ha de obtener que cada miembro del grupo de trabajo se sienta co-responsable de los resultados alcanzados. En una palabra, el jefe no puede ser ni débil o despreocupado (*laissez-faire*), ni mandón o autoritario (*hardboiled*), sino radicalmente democrático, en espíritu y en forma.

Mas para alcanzar una auténtica comunidad de esfuerzos no creo que sea suficiente que el hombre que dirige sea un líder democrático de gran talla en eficiencia y logros, sino que será preciso llegar más lejos, a la democratización completa de la estructura y vida de la empresa capitalista, a esa concepción de los teorizantes sociales alemanes (patrones y obreros) de Bochum : a la *democracia industrial*.

Ya no se habla de derecho de consulta, dentro de esta tendencia, o de información de los trabajadores, sino de un *derecho de co-decisión, de cogestión* al nivel de la empresa o de la industria (16). Con ello se ataca directamente, y en su raíz, el principio de la empresa capitalista.

(16) Pto. XII declaró, contra la afirmación de los patronos y obreros del «Katholikentag» de Bochum (7 de Mayo 1949), que el derecho de *cogestión económica*

El trabajador no es un sirviente de la empresa, sino un copartícipe en la producción: si el capital aporta su dinero, el trabajador aporta su trabajo y cualidad profesional. El capitalista no tiene derecho de decidir unilateralmente sobre los salarios y condiciones de trabajo. El trabajador tiene el derecho de hacer valer sus sugerencias y avisos, e incluso se le debe reconocer el derecho de participar en las decisiones que tengan influencia sobre su vida de trabajo, tanto en el plano de la empresa como sobre el ámbito profesional y nacional. Sólo cuando la autoridad absoluta del capital sea reemplazada por la autoridad colectiva de todos los que participan en la producción (lo cual implica reformas estructurales y jurídicas radicales) dentro de una auténtica democracia industrial (al menos sobre el plano social y técnico) habremos cubierto el edificio de la comunidad de miras, intereses y esfuerzos y puesto las bases firmes para que la convivencia humana en la comunidad de trabajo sea una realidad.

El gran Presidente de la General Foods, W. Clarence, decía:

«Vous pouvez acheter le temps d'un homme, vous pouvez acheter sa présence physique à un endroit donné.

Vous pouvez acheter une certaine quantité d'habiles mouvements musculaires professionnels par heure et par jour.

Mais vous ne pouvez acheter l'initiative, vous ne pouvez acheter la loyauté.

no es de derecho natural, pero que caía dentro del cuadro de las aspiraciones humanas.

Veamos en los textos siguientes el pensamiento de Juan XXIII: «Moviéndonos en la dirección trazada por nuestros Predecesores, también: Nos consideramos que es legítima en los obreros la aspiración a participar activamente en la vida de las empresas en las que están incorporados y trabajan. No es posible prefijar los modos y grados de una tal participación, dado que están en relación con la situación concreta que presenta cada empresa...

Creemos, sin embargo, oportuno llamar la atención sobre el hecho de que el problema de la presencia activa de los obreros existe siempre, sea pública o privada la empresa; y en cualquier caso se debe tender a que la empresa venga a ser una comunidad de personas, en sus relaciones, en las funciones y en la posición de todos los sujetos de ella.

Esto exige que las relaciones entre empresarios y dirigentes, por una parte, y los trabajadores, por otra, lleven el sello del respeto, la estima, la comprensión, la leal y activa colaboración e interés como en una obra común; y que el trabajo, además de ser concebido y vivido como fuente de ingresos, lo sea también, por todos los miembros de la empresa, como cumplimiento de un deber y prestación de un servicio...

Hay que anotar, por último, que el ejercicio de la responsabilidad, por parte de los obreros, en los organismos productivos, junto con responder a las legítimas exigencias propias de la naturaleza humana, también esté en armonía con el desarrollo histórico en el campo económico-social-político» (*Mater et Magistra*).

vous ne pouvez acheter le dévouement des coeurs, des esprits et des âmes.

Vous devez conquérir ces choses».

Es un deber de la comunidad humana, y más directamente de los responsables del mundo empresarial, lograr esta presencia y actividad integral del hombre en su trabajo : su presencia física, su habilidad profesional, su iniciativa y lealtad, su corazón y su espíritu. Pero ciertamente que ello no podrá ser conquista de un acto de compraventa. Sólo llegará por el angosto camino de una radical reforma estructural que transforme la empresa capitalista en verdadera comunidad de trabajo, donde la vida sea entre hombres que aportan sus mejores esfuerzos en busca de unos objetivos e intereses comunes.

SIMON MARTINEZ DE ARROYABE, O. P.