

Felipe Vázquez*

la dirección del personal en la empresa

«our business is service»

La moderna evolución tanto de la empresa como del elemento humano de la misma configuran el deber ser actual de la dirección de personal. En las empresas españolas existe generalmente una sección de personal, pero su matiz profundamente burocrático no es apto para la realización de las amplias funciones que corresponden hoy a una verdadera dirección de personal.

Cuando se trata de introducir en nuestras empresas una nueva concepción del mando de personal, se pueden encontrar dificultades, que además de tener su origen en una normal tendencia al conservadurismo en el que ostenta la autoridad, proceden más especialmente, a nuestro modo de pensar, de que no se da a la cuestión un enfoque histórico y progresivo que justifique racionalmente el por qué de tales «usos nuevos», sino que se trata de imponer, con la misma rigidez e irracionalidad con que se implanta una moda de vestir de una a otra temporada. Pero en el caso de la vida industrial, las cosas son bien diferentes y existe una concatenación indudable en los cambios habidos, que no puede echarse en olvido si no quieren cimentarse las técnicas de la dirección de personal sobre unas bases bien poco firmes.

El siglo XX es, sin duda, el siglo de la movilidad, del cambio y de la aceleración. No ha tenido tal regla una excepción en la institución

* Inspector técnico de Trabajo.

empresa¹, y de aquí que se haga imprescindible exponer con detalle los diversos y violentos cambios acaecidos para poder comprender las realidades actuales en aquel orden de cosas que vienen, sin duda, determinadas por hechos anteriores.

Así pues, en este estudio que versará sobre algunas facetas humanas de la dirección de personal en la empresa, nos ha parecido necesario justificar previamente su actual configuración basándonos en los dos siguientes aspectos que han de tenerse en cuenta:

a) Evolución del concepto de empresa, que abandona en gran parte el terreno mercantil y penetra en el campo social, jurídico-laboral, con lo que el «concepto de beneficio ha de ser sustituido por el de servicio» o, como diría el profesor Valero², «reemplaza la noción de beneficio por la noción de aumento del valor económico». Sólo percatándose bien de la realidad de esta evolución pueden admitirse sinceramente las normas que la moderna psicología y sociología industriales nos dan sobre el ejercicio de mando en la empresa.

b) Variante, en segundo lugar, notabilísima, en el hombre que actúa en la empresa, que ha hecho totalmente diferente la psicología del trabajador de hoy de la que caracterizaba al obrero de hace treinta o cincuenta años. Si el hombre cambia, ¿cómo no ha de modificarse también la forma de mandarle y dirigirle?

Reconocidos estos dos hechos—y sólo así—podremos ya referirnos en forma consecuente a la estructura misma de la dirección de personal en la empresa, para hacer referencia a su situación actual y a la influencia que el jefe y subordinados pueden tener en las relaciones humanas dentro de la empresa.

I

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRESA.

Hasta bien entrado el siglo XIX, puede decirse que cuanto se refería a la empresa giraba en torno a dos ejes fundamentales: el especial con-

¹ Sobre la abundante bibliografía que existe sobre la evolución de la empresa hemos tenido presente fundamentalmente la siguiente: Abeille, «Droit, Capital, Travail: pour le Droit de l'entreprise», París, 1955. Brethe de la Gresaye, «Les transformations juridique de l'entreprise», *Droit Social*, 1939. Charvert, «L'évolution de l'entreprise», *Vie intellectuelle*, marzo, mayo 1945. Despax: «L'entreprise et le droit», París, 1957. Durand: «Rapports sur la notion juridique de l'entreprise: travaux de l'association», H. Capitant, tomo XXX. Moya: «Empresa sobre empresa y sociedad», *Rev. de Derecho Mercantil*, 1948. Nasterac, «Pour une solution humaine de l'entreprise». Piettre, «L'entreprise et son evolution», en *Semaines Sociales de France*, Toulouse, 1945, y P. H. Haenni: «Facteurs de changement du perfectionnement en administration des affaires», en *Management International*, 1964/3, págs. 56 y sigs.

² Ver Th. A. Graves, Jr., «Place de l'entreprise dans la société contemporaine». Comentarios del Prof. A. Valero en *Management International*, 1964/3, pág. 55.

cepto del derecho de propiedad y el predominio de lo típicamente mercantil. El empresario, como han señalado recientemente los señores Rivero y Savatier³, era dueño de su empresa por virtud del derecho de propiedad y dueño de la obra por el contrato de trabajo, con lo que la empresa, al menos socialmente considerada, tenía todos los caracteres de una «monarquía absoluta». Aquella, por tanto, no admitía interferencia alguna en su orden interno y el patrono se configuraba como el clásico «señor en su propia casa». El segundo aspecto se advierte al considerar que no cabía un tratamiento jurídico de la empresa fuera del puro ámbito mercantil, y esto, como más tarde veremos, con no pocas limitaciones. Este período, que podíamos calificar de exclusivamente comercial en la consideración jurídica de la empresa, ha de sufrir una honda transformación a partir del momento en que se intensifica, de un lado la idea de la función social de la propiedad y de otro al iniciarse la estructuración del Derecho del Trabajo. Entonces sobreviene una bifurcación en el camino jurídico de la empresa: por una parte va a configurarse como conjunto de relaciones en su gestión externa, que corresponderá al Derecho Mercantil, y por otra se destacará su aspecto interno, y específicamente humano, que quedará sometido al Derecho del Trabajo.

Al iniciarse esta división sucede que el Derecho Mercantil advierte que se separa de su contenido una institución que hasta ahora consideraba como privativamente suya, para incorporarse cada vez con más fuerza al nuevo Derecho. Como señalaron Hueck y otros autores de la Escuela Alemana, «el Derecho Mercantil es el derecho especial de los comerciantes y el Derecho Laboral es el derecho especial de los trabajadores». Ascarelli⁴ califica al Derecho Mercantil como el derecho del capitalismo. Y una buena prueba de la realidad de esta pérdida sufrida por el Derecho Mercantil es el esfuerzo iniciado por numerosos tratadistas para agrupar aquella disciplina en torno a la empresa. Principalmente a partir de la publicación del Código Civil italiano de 1942, la materia mercantil va a abandonar el acto de comercio como su centro principal para sustituirle por la empresa. Y este nuevo surco que teóricamente se inició con la polémica entre Mossa y Asquini va a ser seguido por un sector numeroso de la doctrina. El profesor Ferri se manifestó ya en este sentido en su *Tratatto di Diritto Commerciale*. Valeri dice «que la profunda y verdadera novedad de la codificación en el ámbito comercial, es haber sustituido al criterio objetivo del acto de comercio el criterio subjetivo de la empresa»⁵. En nuestro Derecho, el profesor Polo aspira a «demostrar la posibilidad de construir todo el Derecho Mercantil español en función de un concepto tan fundamental en la vida económica como el de *empresa*, seguro de que sus-

³ «Droit du Travail», *Presses Universitaires*, 1956.

⁴ «Saggi di Diritto commerciale», 1955.

⁵ «Autonomia e limite del nuovo Diritto commerciale», R.D.C. 1943.

tituyendo el viejo concepto de *acto de comercio* no sólo recobrará aquel su *esencia unitaria*, sino que se devolverá a cada institución su verdadero sentido y finalidad, lo mismo desde el ángulo económico que desde el profesional»⁶. El profesor Garrigues ve en el Derecho Mercantil el Derecho de la empresa organizada y señala que, «al incorporar en el Libro del trabajo el derecho de la empresa, cambia radicalmente el punto de enfoque del Derecho Mercantil. El sector comercial en el sistema del nuevo Código Civil, no puede buscarse en el sistema de los actos aisladamente considerados, sino que ha de buscarse en la esfera de la disciplina profesional de la empresa»⁷.

* * *

Ahora bien, se hace preciso determinar algunas de las causas de este desprendimiento de la empresa—o al menos de un sector importante de ella—del Derecho Mercantil y lo que a nosotros más nos interesa, apuntar cómo se incorpora al Derecho del Trabajo.

SOCIALIZACIÓN JURÍDICA DE LA EMPRESA.

A) La consideración mercantil de la empresa, tenía fundamentalmente una base económica. «La concepción de la empresa en los primeros tiempos de la misma lo fue exclusivamente técnica y económica»⁸. Mientras aquella se consideró como la «aportación de fuerzas económicas para una ganancia ilimitada», el Derecho Mercantil pudo acoger como plenamente suya aquella institución. Pero, al pasar el tiempo, el factor económico (lucro, ganancia) pierde relevancia y la función social de la propiedad se manifiesta de manera preponderante: «el Derecho Laboral supera las concepciones patrimoniales de la empresa, y en ello se separa de la noción misma que diera el Derecho Mercantil»⁹. Se hace preciso aislar «el elemento patrimonial»¹⁰. En este sentido es interesante la observación hecha por el señor Rubio en un artículo publicado en la *Revista de Derecho Mercantil*: «La relación entre el Derecho Mercantil y el Derecho del Trabajo aparece, pues, clara. Así como la organización capitalista supuso en su día la «mercantilización» del Derecho del tráfico, la reacción social conduce hoy a la «economización»—si así puede decirse, sobre la base de la expresión Derecho Económico—de aquel derecho así mercantilizado. En la empresa, núcleo esencial de la economía capitalista y por lo tanto del Derecho Mercantil, actúa el Derecho del Trabajo como sector especial del Derecho económico para reglamentar las relaciones laborales de aquella con los elemen-

⁶ Prólogo a la edición de 1953 de «Ensayo de un sistema de Derecho de la Empresa» y estudio preliminar a sus Leyes mercantiles y económicas».

⁷ «Concepto del Derecho Mercantil», en *Rev. de Derecho Privado*, 1943.

⁸ M. Alonso García, «Algo sobre la concepción social de la empresa», *Bol. Div. Soc.*, 1952.

⁹ P. Botija: «El Derecho del Trabajo», 1947.

¹⁰ Garrigues, Tres conferencias en Italia sobre el Fuero del Trabajo, 1939.

tos personales que la integran. De esta suerte, a la llamada «mercantilización» del Derecho Civil, sucede la que se ha designado como «socialización» de la empresa¹¹. Así, pues, el Derecho Laboral considera el ánimo de lucro como algo no único y decisivo, sin que esto naturalmente signifique que se olvide el carácter económico de la empresa. Es más, quizá pueda verse en el indudable fondo económico de aquélla la base de la comunidad empresaria: «desde el punto de vista económico, el criterio decisivo para la consideración unitaria de varias porciones del mundo externo, de las que cada una constituye una cosa en sí misma, no es tanto la conexión física como su complementación económica, es decir, la necesidad de su combinación a fin de satisfacer felizmente una necesidad»¹². La idea de lucro va a sustituirse por la de fin que cumplir, coincidiendo éste con el bien común. Ya Barassi, en un intento de definir la empresa, la considerará como «organización de los factores que se suelen llamar de la producción, concentrados en un sujeto (físico o jurídico) en vista de un determinado fin que cumplir». El señor Herrero Nieto advierte cómo la «concepción de la empresa como un grupo construido por los factores capital, trabajo y organización, unidos solidariamente por la prosecución de un mismo objeto (producto final) y no por el lucro o ganancia, se afirma cada vez más con rasgos profundos dentro del concepto de sociedad»¹³.

Y este movimiento que arrebató, por decirlo así, un sector de la empresa al Derecho Mercantil y le conduce hacia el Derecho del Trabajo, ha sido señalado ya por numerosos tratadistas de aquella disciplina, hasta tal punto que se ha llegado a hablar de la «batida del Derecho Social en torno a la empresa»¹⁴. A su vez tal tendencia coincide con la sustitución de la idea individualista, que presidió las relaciones sociales del siglo pasado, por la idea solidarista que ve en el esfuerzo común de todos los componentes de la empresa la forma más eficaz de elevar el nivel general de la nación y de cada uno de los individuos.

En realidad, todo ello obedece a que el Derecho Mercantil carece de espíritu social o del calor suficiente para lograr abarcar y dar vida a los diferentes aspectos que adquiere la empresa moderna, quedándose exclusivamente con el puramente organizativo. Bien es verdad que hoy día, como apuntamos anteriormente, parece querer reivindicarse el derecho de aquella disciplina sobre la empresa y llama ciertamente la atención ver en un Programa de Derecho Mercantil un título que lleve por encabezamiento «La organización personal de la empresa», en el que se estudian temas tales como, «ordenación y jerarquía de valores en la organización interna de la empresa», «preeminencia de los elementos de categoría humana sobre los de orden instrumental», «subordinación de unos y otros al bien común», «comunidad de fines y solidaridad de intereses de cuantos integran la empresa», y así otros epígrafes que, a decir verdad, hace relativamente poco tiempo se hubieran considerado bien extraños en un programa de este género, por estimar que más bien pertenecían a una Sociología en general o, lo que es mejor, al Derecho del Trabajo.

¹¹ «Sobre el concepto de Derecho Mercantil», *Rev. Derecho Mercantil*, 1947

¹² Carnelutti, «Sistema del Diritto procesuale civile», *Cedam*, 1956, pág. 39.

¹³ «En torno a la reforma de estructura de la empresa alemana», en *Rev. D Mercantil*, 1953.

¹⁴ Mosa: «Historia del Derecho Mercantil en los siglos XIX y XX».

Cuando merced al desarrollo de las teorías institucionales, la empresa se va configurando más bien en torno a la idea de comunidad que a la idea de lucro, el Derecho Mercantil observa que le es desconocido este nuevo concepto comunitario que tan buena acogida tiene en cambio en el Derecho del Trabajo. Dice a este propósito el profesor Garrigues¹⁵ que «es preciso reconocer que ni el Derecho Mercantil clásico ni el Derecho Laboral clásico, han considerado nunca la empresa como comunidad de trabajo». Y ciertamente que es así, pues en un principio para el Derecho del Trabajo la empresa tenía un contenido puramente contractual y era considerada como una simple suma de relaciones individuales. Pero mientras el Derecho Mercantil quedó en este orden de cosas detenido (al menos hasta la aparición de las nuevas doctrinas que quieren sustituir el viejo acto de comercio), el Derecho Laboral superó la fase individualista y entró en un plano francamente comunitario. «Existe una solidaridad de todos los miembros de la empresa... Todas las perturbaciones en la vida económica de la empresa ejercen una influencia profunda sobre la organización jurídica de las relaciones de trabajo¹⁶». Pero aún puede decirse más: el Derecho Mercantil—el español, especialmente—conoció la idea de comunidad, primero en la tradicional constitución de nuestra empresa precapitalista, como advierte magníficamente Garrigues al sostener que «el nuevo concepto de relación de trabajo sigue fielmente la línea tradicional del Derecho Mercantil español; la empresa mercantil de la época precapitalista constituía más bien una comunidad doméstica de trabajo que cuando no se fundaba en vínculos de sangre, se fundaba en vínculos de protección hacia el auxiliar no familiar y de confianza recíproca entre éste y el comerciante»¹⁷; y en segundo lugar con la sociedad colectiva, sentimiento comunitario que fue abandonado con el advenimiento de la sociedad anónima¹⁸. He aquí, pues, el proceso inverso seguido por ambos derechos. Todo ello ha hecho decir a Mossa «que las nuevas doctrinas del Derecho de Trabajo son notables para la historia, porque proclamaron la naturaleza social de la empresa, la afirmación de la existencia de una sociedad natural entre sus hombres, empresarios y obreros, técnicos y empleados y la necesidad ineludible de la participación del trabajo en su vida y dirección¹⁹».

* * *

Naturalmente que cabe hacerse la pregunta de si esta comunidad, en tanto en cuanto no se reforme la estructura actual de aquélla, no resultará una mera utopía. La democratización de la empresa en la última versión dada en Francia por Monsieur Bloch-Lainé²⁰, ¿no ha levantado una auténtica polvareda de objeciones?

¹⁵ «El orden social moderno».

¹⁶ Durand et Jaussaud, «Traité du Droit du Travail», 1947, Tomo I, pág. 404.

¹⁷ Garrigues, *ob. cit.*, pág. 61.

¹⁸ V. Fernández, «El Jurado de Empresa, institución básica del nacionalismo», *Rev. Escuela Social de Oviedo*, 1954.

¹⁹ «Breve historia dogmática de la participación del trabajo en la dirección de la empresa», en *Revista de Trabajo*, marzo 1945.

²⁰ «Pour une réforme de l'entreprise».

Se puede apreciar finalmente una laguna—si así puede llamarse—del Derecho Mercantil en torno a un sector tan importante de la empresa como es el representado por el trabajo, y es que aquel derecho regula exclusivamente las facultades del capital, quizá porque eso sea su exclusiva competencia: «Las nociones típicas de Derecho Mercantil, de fondos de comercio y de sociedad, ponen el acento sobre el lado exclusivamente capitalista de la empresa; permiten definir las relaciones de derecho que regulan, de una parte, las diferentes personas que tienen en la empresa intereses materiales comunes; de otra, estas mismas personas con otras externas a la empresa, clientela, proveedores, etc...; pero de ahí no se puede pasar²¹». Así, pues, la aparición de un tratamiento jurídico laboral de la empresa es algo impuesto por la necesidad más estricta: la urgencia de regular una serie de problemas que carecían de consideración en el Derecho Mercantil. Claro que, a la larga, este doble tratamiento de la empresa, mercantil y laboral, ha de ser una de las causas más profundas de su inestabilidad, haciendo aconsejable la creación de un Derecho de la empresa, unificado, nuevo e independiente de tendencias partidistas.

LA DINÁMICA DEL CONTRATO DE TRABAJO.

B) Mientras las relaciones jurídico laborales dentro de la empresa tienen preferentemente un carácter contractualista, puede decirse que no se verifica de una manera real la incorporación de aquel concepto al Derecho del Trabajo. Es necesario superar—no abandonar—la idea del contrato, dando entrada así a la llamada «relación de trabajo» (para que la empresa pase definitivamente en su aspecto externo al «Derecho Social»). El contrato de trabajo significaría apenas el momento inicial, subjetivo, representado por el acuerdo de voluntades; la relación de trabajo o de empleo sería el momento objetivo, el intercambio efectivo y continuado de las prestaciones que incumben a los contrayentes, la dinámica del acuerdo, su ejecución sucesiva²².

Este paso de la empresa al Derecho del Trabajo puede explicarse, haciendo una síntesis, por los siguientes motivos:

a) Insuficiencia de los preceptos civiles y mercantiles para regular un conjunto de relaciones jurídicas nacidas en el seno de la empresa moderna.

b) Necesidad de dar un carácter más público a esas relaciones, precisamente para hacer efectivos los derechos de ellos derivados, cosa que no se podía lograr dentro del marco jurídico privado.

El Sr. Pérez Botija, recoge de manera efectiva la idea de Hueck de que «la mayoría de las medidas de protección de los trabajadores no pueden ser puestas en ejecución por ellos mismos, porque se exponen a represalias por parte del patrono; por ello el Derecho del Trabajo, a pesar de que cree derechos subjetivos, no puede abandonar el ejercicio de los mismos a sus titulares, igual que en el Derecho privado. Ello no quiere decir que en el Derecho Laboral no se de la figura de derecho sub-

²¹ Abeille, *ob. cit.*

²² Orlando Gómez, «Contrato de trabajo y relación de empleo», *Revista de Derecho del Trabajo*, Buenos Aires, 1948.

jetivo de contenido patrimonial, verbigracia, el salario devengado, pero es evidente que una gran parte de las medidas tutelares del obrero no son susceptibles de encuadrarse en la relación bilateral con el patrono, sino que se trata de una obligación unilateral del patrono frente al Estado»²³.

c) Conveniencia de hallar el justo equilibrio entre el derecho de propiedad privada y la función social de la propiedad, merced a la introducción en las relaciones internas de la empresa de un espíritu social dotado de la flexibilidad necesaria. Y es que, como indica Garrigues, «el derecho de sociedades no es un derecho de organización más que en un aspecto parcial. La sociedad como comunidad de trabajo queda al margen del Derecho de sociedades, el cual no se ocupa del trabajo mismo ni de cómo se llevan a la realidad los objetivos sociales».

Esta superación del contrato en el orden jurídico laboral tiene, entre otras, dos consecuencias importantes: 1.º Desarraigar—al menos teóricamente—la idea de antagonismo entre las partes contratantes, ya que el contrato parece que lleva en sí la idea de oposición, sobre todo cuando verse sobre intereses económicos por ambas partes, como en este caso y 2.º Como consecuencia de lo anterior, es posible la introducción en la empresa de la idea de comunidad, que con la tesis contractualista resultaba verdaderamente dificultoso.

Esta concepción comunitaria, que poco a poco se ha ido desarrollando, ha dado lugar tanto a «soluciones positivas que truncan el análisis contractual (comités de empresa, etc...)» como ha logrado además crear lo que es más importante, el ambiente psicológico apropiado para el desarrollo de una nueva técnica de dirección de personal que no se contentará con basar las cualidades del mando en la norma simplista, «pagar bien para ser obedecido bien»—lema antiguo de la buena dirección—, sino que deseará, por el contrario, «tratar bien, para producir bien y beneficiarse la colectividad total».

Una concepción evolutiva como la expuesta nos lleva a la idea de la empresa institución—bien distinta en cuanto al mando que en ella ha de ser ejercido, de la empresa «reunión» de ocho horas de elementos dispares—a la que ha hecho referencia el profesor Despax en la forma siguiente: «En la empresa se encuentran en efecto todos los elementos de la institución; la colectividad humana interesada en la realización de la idea es la comunidad de los trabajadores. La empresa, por otra parte está dotada de una organización permanente: considerada en sus elementos materiales permanece intacta a pesar del cambio del empresario; el personal, de otra parte, se renueva sin que se modifique el conjunto; en fin, la participación en la obra de producción común no puede quedar sin influencia sobre el espíritu de los dirigentes interesados, y así se realiza en una cierta medida esa comunidad de ideas entre los miembros de la empresa en la que Hauriou veía uno de los rasgos de la institución²⁴.»

²³ «Importancia política del Derecho del Trabajo», *Rev. de Trabajo*, julio-agosto 1941.

²⁴ *Ob. cit.*, pág. 365.

II

CAMBIO EN EL ELEMENTO HUMANO DE LA EMPRESA.

Pero junto a este fenómeno, indudablemente cierto, a que acabamos de aludir, esto es, la sustitución, o mejor aún, el desplazamiento de lo mercantil por lo social, en la estructura jurídica de la empresa ha sobrevenido también en forma paralela un cambio en el factor humano de aquélla, con especial incidencia en el trabajador típicamente asalariado. La «condición obrera», ha ido perdiendo muchos de los matices depresivos que tuvo un tiempo—pensemos en la pintura de Simone Weil y de la literatura industrialista del siglo XIX²⁵—, y ha ido adquiriendo, por el contrario, una conciencia de su valor real, de sus posibilidades, con el consiguiente aumento de sus pretensiones.

En el estudio antes citado del profesor P. M. Haenni se recuerda una expresión de Teilhard de Chardin, cuando decía «que anatómicamente el hombre no parece haber cambiado apreciablemente desde hace unos 30.000 años, pero ¿cabe decir que psíquicamente sigamos siendo los mismos?»²⁶

En el trabajador industrial tal cuestión no admite más que una respuesta negativa. La evolución sobrevenida ha sido rápida—ya que 80 ó 90 años no tienen importancia en el tiempo histórico— y ha afectado a muy diversos aspectos de su personalidad, tales como:

a) El concepto de su propia situación. De los primeros momentos del industrialismo en que unas circunstancias sociológicas especialísimas, y hasta entonces desconocidas, le determinaron a considerarse como un desheredado, como una «máquina» destinada a prestar trabajo para obtener un salario suficiente para no morir, se pasó hoy a una valoración a veces incluso excesiva de su «status» social que ha hecho verdad para muchos lo que una vez expresó como simple aspiración el poeta Vinçard:

*Toi seul es roi
Réveille-toi
Producteur; impose ta loi.*

b) La meta de sus aspiraciones. Limitadas hace muy pocos años a un mero sobrevivir que, repentinamente también, han sido trastocadas por la absoluta confianza en que puede y debe llegar a, no solamente vivir mejor, sino a dirigir y a participar. El «bastón de mando» parece hallarse también hoy en el bolsillo de todos los trabajadores de la industria. Y es curioso que si en un tiempo «la solidaridad obrera fue ayudada por las pocas posibilidades de desarrollar su ambición»²⁷, pues «the life was not seen as a climb...» hoy ha sucedido todo lo contrario, y el deseo de ansia y seguridad de ascenso son las bases de aquella solidaridad.

²⁵ Ver nuestro estudio «El concepto de subordinación y sus repercusiones jurídico-sociales sobre la condición obrera», en esta Revista, octubre-diciembre 1962.

²⁶ *Ob. cit.*

²⁷ R. Hoggart, «The uses of literacy. A pelican book».

c) La valoración exterior del hombre en el trabajo también ha variado. Actualmente el ser humano es cuidado, atendido e incluso mimado, no sólo como mero instrumento necesario del proceso industrial—fase afortunadamente superada—, sino como tal hombre, incluso en una serie de cuestiones que hasta ahora se consideraban asunto enteramente privado. ¿Qué otra explicación tienen el aumento extraordinario de los servicios sociales en la fábrica que ha creado una auténtica burocracia especializada? ²⁸

d) La desaparición del proletariado en el sentido industrial del término, merced a una progresiva movilidad e igualdad social que ha permitido aumentar el número de los llamados *white collars*, y elevar el nivel de vida, tanto en bienes como en servicios, típico en nuestras sociedades técnicamente desarrolladas, con lo que se ha producido al mismo tiempo un mejoramiento notable en la preparación y formación del obrero. Existe quien ha hablado de un «aburguesamiento» de nuestras clases obreras ²⁹.

Todos estos hechos sociales y otros muchos han cambiado notablemente lo humano en la estructura jurídica de la empresa.

DE LA MÁQUINA BIOLÓGICA A LA DEMOCRACIA INDUSTRIAL.

Los sociólogos americanos Miller y Form, en una obra sociológica industrial representativa ³⁰, han dado una versión de estos cambios con una exactitud verdaderamente notable. A continuación resumimos su amplia exposición, que reducen a cuatro épocas:

1.—Cuando comienza el siglo XX se veía en el obrero una simple máquina biológica, cuyo único móvil era el dinero, que actuaba sólo por plata y a quien había que dirigir teniendo en cuenta esta circunstancia. Así surgieron en el mundo de entonces esos sistemas de primas tipo Taylor, que eran un auténtico alibí, para hacerle rendir más y ganar más..., sin gran consideración a los resultados que pudieran derivarse en un orden interno y externo, de un esfuerzo a veces excesivo.

2.—En 1920 se descubre en la vida industrial una nueva versión del hombre que destaca su personalidad individual y que le hace actuar no sólo por dinero, sino por algo más importante, el reconocimiento de su propia personalidad. Es el momento del auge de la psicología industrial que—dicen Miller y Form—tiene su cuna en la planta de Hawthorne.

²⁸ Puede consultarse el interesante trabajo, de J. J. Linz y A. de Miguel, «Los servicios sociales en las empresas», *Rev. de Trabajo* 3/63.

²⁹ W. G. Runciman, «"Embourgeoisement" self-rated class and party preference», en *The Sociological Review*, vol. 12, 2 julio 1964.

³⁰ «Industrial Sociology», *Harper and Row*, págs. 646 y sigs.

3.—El 1940 se superan ambas fases. No le basta al trabajador con ser pagado o considerado individualmente. Desea más; precisa compartir los sentimientos totales de su grupo en el que trabaja y vive. Es la época de la sociología industrial.

4.—Y finalmente en 1960 se aspira a más. El trabajador por su mayor formación se constituye en un auténtico ser social-político y no le basta con ganar, sino que quiere participar, tomar decisiones, integrarse totalmente en aquel lugar en que casi pasará las tres cuartas partes de su vida. Es la época de la democracia industrial.

Pero este proceso, tan magníficamente descrito por los sociólogos americanos, no ha llegado ya a su fin, sino que sigue en plena evolución y permite augurar para dentro de breves años nuevos cambios, a lo que ha aludido recientemente el señor Menthon³¹ en un interesante artículo sobre la democracia de la empresa, al decir que:

a) «En el año 2000 los empresarios reclutarán probablemente un tercio al menos de su personal entre licenciados, un segundo tercio entre bachilleres y el resto al nivel de certificado de aptitud profesional... Esta revolución en marcha, y también el desarrollo de la información masiva, harán posible la democracia en la empresa...»

b) «Es probable, por otra parte, que la dignidad del pueblo de la empresa, con relación a los cuadros, se acrecerá no solamente directamente, por ser más instruido, sino también indirectamente: el desarrollo de la enseñanza hará más fácil el reclutamiento de intelectuales, de técnicos, pero más difícil el de empleos para trabajar a pie firme, y con más motivo el de ocupaciones sucias. La amplitud de la escala de ingresos no tendrá más que un tiempo. En el límite, el minero será probablemente más pagado que el ingeniero.»

c) «Pero la democratización de la empresa no es más que un elemento de la democratización de la economía en general. No basta con que los trabajadores participen en la gestión de su empresa, es preciso también que sean asociados a la elaboración del Plan...»

Ante estas perspectivas, que incidirán por tanto no solamente en el orden jurídico de la empresa, sino también en el orden humano, ¿cómo pretender estabilizar y mantener parado lo que a la dirección de personal se refiere?, ¿cómo será posible mandar igual al trabajador industrial de 1900 que al hombre de 1965? Pero sólo admitiendo esta doble evolución—jurídica y humana—puede comprenderse la nueva forma de ejercer el mando en la empresa.

Veamos, pues, la situación actual española de la dirección de personal y algunas orientaciones futuras.

³¹ «Reflexions sur la démocratisation de l'entreprise», en *Droit Social*, febrero 1965.

III

DIRECCIÓN DE PERSONAL HOY.

Un tratamiento lógico de la dirección de personal supone la consideración del tema desde los tres ángulos que permiten principalmente estudiarla: jefe, ambiente en que se ejerce la jefatura y subordinados. Así, pues, dentro de los límites de este trabajo, abordaremos cada uno de ellos, no sin antes hacer brevísima referencia a la manera de presentarse las aspiraciones de la moderna dirección de personal en Europa, que como norma general suelen tender al logro de una combinación de satisfacción de todos los elementos humanos del proceso industrial con una adecuada productividad.

M. Foreman, director del Instituto de Administración de Personal de Londres³², nos decía: «que la dirección en la administración industrial era el sector de la dirección cuya función afecta en primer lugar a las relaciones humanas en el interior de la organización...»; y, al señalar sus fines concretos, apuntaba los siguientes: «crear alegría, justicia, cooperación y eficiencia en el trabajo».

Sejersted³³, director de Personal de una empresa hidroeléctrica en Oslo, estima: «A mi modo de pensar el fin de la gestión de personal consiste en hacer surgir en todos los miembros de la empresa satisfacción y alegría en el trabajo. Todos estamos de acuerdo en que la fábrica no nos paga solamente por nuestra capacidad de trabajo, sino que exige al mismo tiempo una parte de nuestra personalidad.» Peter S. Drucker³⁴, al hablar de lo que la empresa debe pedir a la comunidad fabril, dice: «Debe exigir al obrero actitud directiva. Debe exigirle también una comprensión de las razones económicas de la empresa y una aceptación de la medida de la lucratividad y productividad, y debe obtener de la comunidad fabril un suministro creciente de personas diestras y probadas para llenar los cargos de la clase media industrial.»

Al comparar las generosas ideas que se derivan de tal forma de presentar la dirección de personal, se experimenta una especial inclinación a comparar aquellas con las realidades actuales, que desembocará directamente en la siguiente pregunta: ¿En qué situación se encuentra la dirección de personal en nuestras empresas?

EN NUESTRO PAÍS.

Salvo excepciones muy dignas, puede hablarse de que en España no existe una auténtica dirección de personal, entre otras razones por

³² La direction du personnel dans l'administration industrielle en «Les relations humaines dans l'industrie». Conference de Rome, 1956, pág. 111.

³³ «L'home et l'usine moderne», «Les relations...», pág. 128.

³⁴ «La nueva sociedad». Editorial Sudamericana, pág. 407.

no haberse evolucionado en lo humano paralelamente a lo técnico, retraso que ha impedido una configuración moderna de la cuestión. Existe, como veremos inmediatamente, una sección de personal, pero su matiz profundamente burocrático no es apto para la realización de las amplias funciones que corresponden hoy a una verdadera dirección de personal.

Si quisiéramos reflejar nuestra idea, tomada de la realidad, de la estructura de la empresa española, diríamos que gira en torno a tres personas concretas.

La primera es el llamado gerente-director gerente, nos referimos naturalmente a empresas grandes. Suele coincidir con un hombre económicamente poderoso, con crédito bancario amplísimo, con rango social grande—el profesor Rosenmayr, de la Universidad de Viena, se atrevió a decir, con relación a su país, que a veces su validez social sobrepasa su validez real—³⁵, con facultades omnímodas y que ejerce el mando a distancia, sin contacto alguno con el personal. Parece como si hubieran aprendido de memoria aquella expresión de *Le fil de l'épée*, del general De Gaulle: «El prestigio no puede ir sin misterio, porque se reverencia poco lo que se conoce bien.»

El segundo hombre de nuestro grupo es el director de factoría. Sus facultades suelen ser muy reducidas, requiriendo para los detalles más nimios el previo «pase regio» de la Gerencia, con lo que estos cargos recaen en personas que no son los mejores, para esta función al menos, y su cualidad esencial es la de ser humanamente muy maleables, pues una Gerencia del tipo de la descrita no gustaría se colocara como epítafio de su última morada aquel que encargó el famoso Andrew Carnegie ³⁶:

*Here lies a man
Who knew how to enlist
in his service
better men than himself.*

Esto explica por qué se encuentran a veces en un cuarto o quinto lugar en la factoría personas que, según un juicio racional, debieran ocupar el primero. A la vez el cargo de director de establecimiento, en la mayoría de los casos, recae en técnicos, cuya formación, eminentemente matemática y científica, les hace querer aplicar la regla de cálculo a problemas humanos, donde no siempre es cierta la tabla pitagórica. Corren, pues, el riesgo de transformarse en los llamados *steam-engine intellects*.

³⁵ La prise de decision: problème sociologique», en «Les relations...», pág. 16.

³⁶ Cit. por F. Drucker, en «The practice of management», Mercury Books, pág. 124.

A este propósito, Carlos Dickens, en su famosa novela industrialista *Hard Times*, nos decía: «Un determinado taller ocupa centenares de obreros y una sola máquina de muchos caballos de fuerza. Se sabe con diferencia de una libra lo que puede la máquina, pero todos los calculadores de la deuda nacional reunidos no sabrán decirme lo que puede durante un solo segundo, para el bien o para el mal, para el amor o para el odio, para el patriotismo o para la insurrección, para la descomposición de la virtud en el vicio o para la transfiguración del vicio en la virtud, el alma de uno solo de aquellos pacíficos trabajadores, de semblante tranquilo, de movimientos regulares y que no son sino servidores humildes de aquella máquina bruta.»

El tercer hombre es el llamado jefe de Personal. Su misión, típicamente burocrática, que le hace vivir rodeado de nóminas y papeles, se centra generalmente en «representar» el papel de *no man*, vitando que los problemas lleguen a la dirección y, lo que aún es más importante, a la Gerencia. Y decimos expresamente que «representan» porque nos consta cuán descontentos se hallan muchos de ellos de la función que tan rigurosamente se les ha encomendado. ¡Qué distinta esta figura de jefe de personal de la que nos describe Falk, cuando nos dice que debe ser «un catalizador que reduzca las tensiones entre técnicos y no técnicos para lograr trabajar en una atmósfera de máxima cooperación»³⁷!

Las derivaciones de tal estructuración son naturalmente bien poco halagüeñas, y pueden reducirse a los siguientes puntos:

a) Inexistencia en la vida diaria de la empresa de una persona con verdadera responsabilidad, cuyas afirmaciones o negaciones sean definitivas, con lo que los problemas juegan al tenis de un lado para otro. Alfred Sauvy hubiera dicho, comentando tal situación que «nuestras empresas están llenas de Pilatos».

b) Desconocimiento de los problemas humanos por la Gerencia y en un grado diferente también por la dirección, debido a unas comunicaciones interrumpidas o inexistentes.

c) Interpretación simplista del concepto de autoridad, en el sentido de dureza.

d) Finalmente, descontento permanente del personal, que se manifiesta en conflictos periódicos por razones aparentemente insignificantes, pero que encubren un problema de fondo.

Tal panorama de nuestra empresa, supone que estamos aún muy lejos de superar esas tres fases a que aludía Alain Touraine, refiriéndose a la dirección: «era de los empresarios, era de los financieros y era de los dirigentes industriales»³⁸, y que coincide con la evolución

³⁷ «The bussiness of management. A pelican book», pág. 241.

³⁸ «Pouvoir et decision dans l'entreprise», pág. 53, en *Traité de sociologie du travail*, Friedmann Naville.

señalada también por los señores Kerr, Harbison, Dunlop y Myers³⁹, cuando dicen que los directores de empresa pueden ser considerados como recurso económico, como clase y como autoridad.

¿Estaremos nosotros tan siquiera en la época de los financieros?
¿Habremos superado el concepto de la dirección como clase?

DESCENTRALIZACIÓN DE PODERES.

Pero de lo anteriormente expuesto podría, erróneamente, deducirse que la dirección de personal ha de depender o estar enmarcada solamente en un grupo muy reducido de jefes. Y esto no es así, rigurosamente hablando. Las directrices generales sí que ha de señalarlas una minoría, pero el ejercicio y puesta en práctica del mando, día tras día, ha de hallarse distribuido escalonadamente en los diversos grados de jerarquía de la empresa. Y así, vemos cómo en una gran factoría el mando no está atribuido solamente a un director, gerente o jefe de personal, sino que en realidad dan órdenes también todos los que ostentan una categoría profesional, que puede ir desde ingeniero a jefe de equipo. En todos ellos, en más o en menos, existe o debe existir una autoridad.

Precisamente por eso puede darse el caso que la intervención des-
acertada de un jefe en cualquiera de estos escalafones afecte, para bien o para mal, a un grupo, sección o departamento de la empresa o, lo que es lo mismo, que los mandos inferiores puedan entorpecer las directrices correctas de los superiores. En la vida social, como en la vida física, pequeñas causas pueden producir grandes efectos. Es fácil encontrar un sector de una industria en una calma absoluta y en cambio otro, no más lejano de aquel que diez metros, constituido en un semillero de conflictos. Más aún, el cambio de una sola persona determinará muchas veces también la transformación de las relaciones humanas dentro de la organización.

De aquí que los problemas más difíciles de resolver no son los que afectan a problemas económicos, salario, primas etc., sino los que tienen su raíz en fallos de la jefatura. De un lado porque, según decía Alain, «los intereses transigen; las pasiones, jamás»; y de otro, porque aquellas cuestiones nunca serán presentadas directamente, sino arropadas en mil disculpas que ocultarán su auténtica causación, ya que el acudir a la jefatura superior en queja—dada la estructura vigente del mando—es en vano, pues se considera por el superior como una presunta amenaza al principio de autoridad, de «su» autoridad, de la que es reflejo la de su inferior.

Este silencio prolongado, este resistirse a las buenas formas, cuando

³⁹ «El industrialismo y el hombre industrial», en *Revista Internacional de Trabajo*, vol. XII, 1960, pág. 283.

el problema surge, puede dar lugar un día a explosiones sociales, bajo las formas más diversas, que van desde el simple conflicto individual, al colectivo, basándose en motivos ciertamente nimios a la luz de una consideración externa, fría e incluso legal, pero que no por ello dejan de tener una profunda raíz, que es la que hay que estudiar si de verdad se quiere resolver la cuestión. Los señores Golden y Ruttenberg refiriéndose a estas situaciones han dicho: «la grève, entre autres choses, est une façon collective d'exprimer le désir individuel de Big Mike de dire a son patron *d'aller au diable*»⁴⁰. A estas situaciones se llegará periódicamente si no se resuelve con técnicas apropiadas todo cuanto a la dirección del hombre en la empresa se refiere.

Y como complemento de lo anteriormente expuesto cabe decir también que, no por ser de menor rango la jefatura, perderá interés el cultivo y formación de este mando. La razón es sencilla. El trabajador de una factoría no trata normalmente con alto jefes, sino simplemente con su superior inmediato. Cherington y Roper, en una encuesta llevada a cabo por cuenta de la Asociación Nacional Patronal, descubrieron que a la pregunta ¿quién es tu director?, hecha a una colectividad numerosa, 42,9 por 100 de los entrevistados respondieron con el nombre de su comtramaestre⁴¹.

He aquí por qué no es indiferente en ningún caso la llamada formación de mandos intermedios, si bien dos condiciones son precisas para que aquélla pueda ser verdaderamente efectiva: a) que la alta dirección esté de acuerdo con los programas y los conozca; b) que permita sinceramente la aplicación de la enseñanza recibida. Sólo así se evitará la creación de un ambiente de escepticismo en torno a las posibilidades del mando intermedio, que le harán ver aquella formación como unas meras informaciones o normas, no tanto para ser cumplidas, cuanto para ser simplemente escuchadas. «Dan consejos, pero no inspiran conductas» (La Rochefoucauld).

LA CALIDAD DE JEFE.

Llevados por la fecundidad de la materia, que es viva y nada pacífica por cualquier punto por donde se la aborde, nos hemos referido en varias ocasiones a jefe y jefatura, sin que hasta el momento hayamos concretado nada sobre tan interesante concepto. Bien es verdad que la misma claridad de la idea es a la vez favorecedora y entorpecedora de su comprensión. Desde la definición, tantas veces repetida, que considera como jefe «a aquel que dirige el trabajo de otros o es responsa-

⁴⁰ «Pourquoi les ouvriers s'inscrivent ils aux syndicats?», pág. 160, de S. D. Hoslett. «Les aspects humains de la direction des entreprises». Dunod, pág. 150.

⁴¹ Cit. por R. N. Mac Murry en «L'état d'esprit des dirigeants et les réactions des salariés», pág. 126, de Hoslett cit.

ble del trabajo ejecutado por otros», pasando por la de Ricardo Riccardi: «quien en una organización está investido de autoridad», se llega a otras más amplias y capaces de hacer surgir ideas, como la de Tead⁴²: «un jefe es aquel cuya verdadera característica es que no se interesa por sí mismo, sino por aquellos a quienes guía, es a la vez un consejero y un amigo. La eterna paradoja es eternamente verdad: «Quien quiera que desee salvar su vida la perderá.» La sabiduría, en lo que afecta al poder personal, está esencialmente expresada por la frase de Cristo: «Quien quiera que desee ser jefe entre vosotros sea primeramente vuestro servidor.»

Tan elevados ideales, no siempre se verifican, desafortunadamente, y muchas veces la jefatura tiene orígenes mucho más oscuros.

¿Cómo se manifiesta el poder personal? El propio Tead⁴³ indica que, fundamentalmente, de cuatro formas diferentes: «algunas personas tienen influencia sobre los otros porque han descubierto los trucos que permiten actuar sobre ellos, otras se amparan pura y simplemente en la autoridad, algunas poseen el poder de mando por hallarse situados en una posición social en que aquel puede ser ejercido en tanto que parte inherente a la situación que tienen en la empresa, y finalmente hay quien prueba efectivamente que posee de una manera señalada el arte de influir y persuadir a los demás, y esta aptitud le es reconocida por todos».

Pero mucho mejor que aventurarse en un estudio de la jefatura y de la autoridad, será hacer referencia a algunos de los caracteres—los esenciales, a nuestro juicio, al menos—que ha de poseer el jefe en cualquier lugar donde se ejerza la función de mando, pero especialmente en la empresa. Nos referiremos a los siguientes: saber profesional y humano, responsabilidad, sencillez y sentido de la justicia. Veamos cada una de ellas.

* * *

a) Es imposible mandar si no se conoce lo que se manda, y este conocimiento lleva aparejado un doble saber: profesional y humano, como diría Tomás Arnold.

No cabe duda que en muchos casos la falta de saber profesional determina unas malas relaciones humanas y dificulta la dirección de personal en la industria, parte porque el subordinado advierte la inutilidad de acudir a su jefe, que muy pocas veces le resuelve nada, y parte debido a que el propio mando, consciente de su defecto, practica el sistema del alejamiento, escudándose tras una falsa autoridad, seca y rígida, que le sirve de muro de separación. Henri de Man, decía: «He observado muchas veces que más de un jefe delicado y razonable

⁴² «Le developement de l'autorité», en Hoslett, pág. 8.

⁴³ *Ob. cit.*

ocultaba el insuficiente conocimiento de su profesión originando escándalos y voceando, o trataba de imponerse haciéndose inabordable para no caer de su pedestal. Si se tiene bastante aplomo y sangre fría para suprimir esta distancia, se observa inmediatamente que no queda otra cosa que la autoridad ⁴⁴.»

Pero junto a este saber profesional se requiere un saber humano que haga del jefe algo comprensivo y prudente, lo que no evitará en determinados casos que sea enérgico y, si es necesario, duro. «El jefe—dice Falk—manifiestamente fuerte en algunos respectos, débil en otros, pero bastante inteligente para comprender, es un buen jefe ⁴⁵.» No siempre se encuentran aunadas estas cualidades, y es fácil encontrar profesionales perfectos, en lo técnico, desconocedores enteramente del hombre, de sus repliegues y formas de mando. Muy interesante a este propósito son las sugerencias hechas por Gaston Deurinck en su estudio *Dirigeants d'entreprise et formation philosophique* ⁴⁶.

En todo caso, esta segunda preparación humana no es labor de un día. El «milagro» de la formación profesional acelerada, que es capaz de transformar un peón en un buen especialista en seis meses, no tiene su correspondiente aplicación en el caso de la creación del jefe. Su preparación es mucho más lenta: se inicia en la familia, se prosigue en la escuela, se aumenta con un cultivo personal y diario y culmina en una tensión espiritual a veces, ciertamente costosa, durante toda la vida. ¿Se preocupan nuestros grandes centros politécnicos de dar al hombre una educación para mandar a los demás? Inglaterra y Francia en los últimos años han adaptado con gran éxito sus enseñanzas técnicas a estas necesidades ⁴⁷.

* * *

b) Hablábamos, en segundo lugar, de responsabilidad del jefe, cuestión íntimamente unida a la de atribución de facultades. No se puede ser responsable si no se nos atribuyen facultades. Por eso, una vez logrado un jefe—cosa nada fácil—, es necesario dotarle de facultades dentro de su rango o, lo que es lo mismo, se requiere llevar a la práctica el conocido principio de Fayol de «desconcentración de funciones». El grave peligro de hombres sin facultades radica en que su iniciativa se reducirá tanto que no se atrevan a decidir sobre los detalles más mínimos, con lo que poco a poco surgirá en ellos la apatía y el adocenamiento. «Una de las condiciones más importantes—decía

⁴⁴ Cit. por Maurice Marsal en su interesante y amena obra «L'autorité, que sais-je?».

⁴⁵ *Ob. cit.*, pág. 38.

⁴⁶ *Management International*, 1964/3, pág. 61.

⁴⁷ Ver esquema del programa de preparación específica de administración de empresas para ingenieros de minas en las Escuelas inglesas. *Management International*, 1964/2, pág. 44.

Pothoff en la Conferencia de Roma de Relaciones Humanas de 1956—es que la organización sea «transparente», es decir, que la responsabilidad y autoridad estén claramente definidas, de suerte que cada uno sepa quién es competente y qué derechos tiene. Quien da órdenes se hace responsable de ellas. La responsabilidad directa de un director significa responsabilidad para todo el trabajo hecho por sus empleados, como si se tratase de su propio trabajo. Los errores de sus empleados son mirados como suyos propios, a excepción de faltas o fallos, tales como robos, negligencias graves o indisciplina, que no se podría evitar incluso por una selección rigurosa de los empleados o una mejor formación o control concienzudo. En este sentido, la responsabilidad implica el derecho de dar órdenes directas a cada empleado.»

La carencia de facultades, típica de un régimen autárquico y no democrático en la empresa, mata generalmente la responsabilidad. Es deseo común, que si nuestros superiores nos dan una orden y la cumplimos exactamente, sean más tarde consecuentes con los resultados derivados de nuestros actos y nos respalden. Lo contrario producirá una preocupación en el inferior que impedirá la eficaz realización de lo encomendado. Se encuentran pocos jefes que sepan afrontar las derivaciones de la conducta ordenada a sus subordinados, y más bien se practica el sistema conocido con la expresión de «dejar en la estacada». Ello ha dado lugar a la creación en nuestros ambientes industriales de una dejadez absoluta, que inclina a todo hombre a ajustarse a realizar exclusivamente lo necesario para no incurrir en sanción, con lo cual se mata esa cualidad a que aludía Peter Drucker: «la actitud directa» que debe existir en todos los escalones de la empresa y en cada uno de sus hombres. Ricardo Ricardi ha estudiado detenidamente el alcance de esta falta de responsabilidad comentada ⁴⁸.

* * *

ci Nos referíamos, en tercera lugar, a la sencillez como cualidad del jefe. En muchas ocasiones un simple paso de una oficina o departamento, a otro, una variación en el sueldo o en el escalafón, exacerban la vanidad del hombre en la industria de tal forma que le hacen olvidar y desconsiderar a sus subordinados. Se piensa que la simple situación en el organigrama supone ya de por sí valores más elevados que los de aquellos que se encuentran en una situación inferior. Edmund Burke, el eminente político inglés del siglo XVIII, decía: «Nunca he visto todavía un plan que no haya sido corregido por las observaciones de aquellos que eran intelectualmente muy inferiores a la persona que les dirigía.» Esto nos pone de manifiesto la gran dificultad que lleva aparejado el saber ascender, el llegar a ser jefe en cualquiera de sus grados. No es raro observar los cambios asombrosos sobrevenidos en un hom-

⁴⁸ *La dinámica de la dirección de personal*. Rialp, 1959.

bre, oficial ayer, que pasa a encargado hoy. ¡Qué rápidamente se separa intelectual y materialmente de los que hasta hace poco fueron sus iguales y compañeros! Michelet, en unas conferencias dadas hace muchos años en París, decía, refiriéndose precisamente a esta dificultad: «Casi siempre los que ascienden pierden, porque se transforman, se hacen mixtos bastardos, pierden la originalidad de su clase sin adquirir la de la otra. Lo difícil no es ascender, sino ascender permaneciendo uno mismo: *monter en restant soi*: he aquí un lema magnífico para ser aplicado a la jefatura.

En la literatura moderna quizá nadie como George Orwell, el escritor inglés émulo de Swift por la fuerza de su sátira, ha puesto tan bien de manifiesto aquella dificultad para ascender, en su novela *Animal farm*. Al hablar así, nos estamos refiriendo a los mandos intermedios que tienen su origen a veces en categorías profesionales más sencillas, pero igualmente cabe aplicar tal nota de sencillez en el jefe, al mando salido directamente de la Universidad o de las Escuelas especiales. Tal sencillez tiene dos manifestaciones: de un lado pensar siempre que los inferiores pueden tener ideas más luminosas que nosotros—Joubert hablaba de la necesidad de tener siempre en nuestra cabeza un rincón para las ideas de los demás—, de otro saber rectificar. Esquilo, el gran conocedor del corazón humano, pone en boca del Coro de Agamenón aquella frase eterna: «nunca se es demasiado viejo para volver de un error». Un falto espíritu de cuerpo, frecuente en las carreras técnicas de Grado Superior, milita contra esta sencillez. C. I. Barnard se refiere a él cuando dice haber observado en una reunión que «un ingeniero bien conocido criticó el hecho de que los ingenieros estuvieran bajo las órdenes de directores que no lo eran. Esta reflexión—añade Barnard—implicaba que consideraba que los ingenieros eran superiores a los demás bajo casi cualquier aspecto, intelectual, científico y práctico⁴⁹».

Esta cualidad magnífica del jefe, hará que el hombre sea considerado no solamente como una herramienta para lograr algo, sino también como un ser humano. Simone Weil, en esa serie de reflexiones profundas que nos da en su obra *La pesanteur et la grâce*, alude así a la sencillez: «Debemos comprender y pesar el sistema de valores de los otros y de nosotros mismos sobre la misma balanza.»

* * *

d) Finalmente, la característica del jefe que coronará toda su labor brillantemente es la justicia. En realidad todas las notas anteriores quedan totalmente embebidas por ésta. Luis Salleron, al estudiar tal cualidad en su interesante obra *Autorité et commandement dans l'en-*

⁴⁹ Ver «L'art du commandement en quoi consiste-t-il», pág. 14, en Hoslett ya citado.

*treprise*⁵⁰, dice: «el juicio final que un subordinado tiene de su jefe concierne siempre a la justicia»; y el teólogo alemán José Pieper nos da una brillantísima descripción de la justicia como virtud social en su breve *Catecismo del Cristianismo*: «El hombre bueno es, sobre todo y en primer lugar, justo... La justicia como virtud es la capacidad amplia, elevada, de vivir en común. Solamente el hombre que es justo sabe en verdad vivir con los otros. El justo ni es mezquino, ni envidioso, ni soberbio. El justo es ante todo veraz... Tan sólo la virtud de la justicia da a los hombres la posibilidad de vivir en una vida de sociedad verdaderamente pacífica y organizada.»

Pero no es solamente esta cualidad, atribuida al jefe por un sector ajeno a la administración de la empresa—y más bien moralizante—, sino que tales virtudes son base también totalmente necesaria para el mando entre los técnicos de la administración de personal. Peter Drucker dice: «Puede argüirse que toda profesión, la de médico, la de abogado, comerciante, requieren integridad. Pero hay diferencia. El jefe vive con la gente que dirige, decide cuál debe ser su trabajo, les conduce, les adiestra, les valoriza y a menudo de él depende su futuro. La relación comerciante, comprador, profesional y cliente requieren tratos honorables. Ser jefe es más: consiste en ser un padre, un maestro. Y en estas relaciones la honorabilidad no es suficiente, la esencia debe ser la integridad personal⁵¹.»

Cuando frente a ideas tan limpias se observa una realidad en que a veces abunda un jefe bien alejado del sentido cristiano de la justicia, se explica en parte por qué la dirección de personal no logra obtener unos resultados correspondientes a sus elevados fines originales.

EL SUBORDINADO.

Sin embargo, la objetividad, necesaria al tratar cualquier tema, pero de manera especial éste, donde tantos prejuicios van mezclados, exige hacer referencia al tercer punto de apoyo en el tratamiento del mando de personal, esto es, a los subordinados. Porque, preciso es decirlo, no siempre las dificultades de una buena dirección de personal dependen de fallos de la jefatura, sino que en casos numerosos proceden de la manera de ser de los subordinados. Su incomprensión, espíritu negativo, suspicacia, echan por tierra las mejores intenciones del mando, e incluso le transforman en breve tiempo.

Sin entrar a hacer un estudio de la actual psicología obrera, puede hablarse de que gran parte de este espíritu, a veces tendencioso, del subordinado, arranca de

⁵⁰ «Editions de l'entreprise moderne». Puede verse también en esta misma colección la interesante obra de Ernest Huant, «L'entreprise unité cybernétique vivante».

la idea errónea que tiene de la empresa, del capital y de sus beneficios, nacida a su vez de una serie de nociones confusas, que si quizá algún día fueron verdad y aún hoy pueden seguir siéndolo en algunos casos, sin embargo no son ya ciertas con carácter general.

Resulta totalmente impropio en pleno siglo XX querer dar una versión puramente negativa del capitalismo como método de explotación. Debe partirse, como más tarde veremos, de los valores positivos que éste tiene y lo que ha contribuido a la mejora de la civilización y nivel de vida actual. La empresa no se crea, ni para perder dinero, ni para ejercer una función pietista con respecto a quienes la integran, sino fundamentalmente para ganar, y cuando estas ganancias se atemperan a los justos límites y permiten pagar unos salarios justos, nada puede en puridad argüirse contra la institución empresaria. Pese a la sencillez de esta argumentación, una serie de tabús y símbolos han introducido en las mentes obreras imágenes peyorativas del empresario, que no por su infantilismo tienen menos fuerza negativa y entorpecedora de la dirección de personal. No todos admiten fácilmente que el salario no pueda realmente representar íntegramente el importe del producto, ya que esto conduciría a una auténtica muerte de la gallina de los huevos de oro. No se percatan todos los subordinados de que en la vida industrial actual «el producto no es resultado de lo realizado por uno o varios obreros, sino de la organización», y ésta supone base económica, instalaciones, amortizaciones, etc. No se quiere oír hablar por muchos de que reglas económicas elementales impiden a veces «maximizar» los beneficios, y mucho menos se detienen a pensar en los graves riesgos, crisis, desastres económicos, que amenazan a la empresa con frecuencia. Todo esto les es desconocido o, mejor aún, no tienen gran deseo de conocerlo.

Y en esta valoración errónea del capitalismo han intervenido dos factores de indudable trascendencia. El primero es de tipo sentimental, el segundo tiene un matiz intelectual.

Nos referimos al primero cuando advertimos cómo para un sector de población obrera, aún muy numerosa, hay algo mágico en la palabra «beneficios», «millones», que les hace perder la serenidad necesaria para un enjuiciamiento correcto de las cuestiones referentes a la empresa. Resulta verdaderamente interesante lo que nos cuenta Drucker en su libro *La Nueva Sociedad*⁵¹. «En una investigación reciente se preguntó a la gente qué lucro considerarían «justo» para una compañía de energía eléctrica con una inversión de 40 millones de dólares. La gran mayoría dijo «de 8 a 10 por 100». Más tarde, en la encuesta, se preguntó al mismo personal si un lucro de dos millones de dólares—la cifra real—sería bajo, justo o excesivo. Una mayoría aún más grande—incluyendo prácticamente toda la gente que había declarado que del 8 al 10 por 100, era una «renta justa»—consideró los dos millones como un lucro excesivo.»

Tal mentalidad que, como señala aquel autor, abunda más en Europa que en América, requiere para ser vencida y vuelta a su cauce objetivo una educación social ponderada, progresiva y dirigida por quienes de verdad deseen construir un

⁵¹ «The practice...», pág. 308.

⁵² Edición citada, pág. 131.

porvenir social basado en algo bien distinto de la pura demagogia. Quizá un estudio de las cuestiones sociales por la masa obrera, centrado solamente en una enumeración larguísima de la lista de sus derechos y muy corta de la de sus deberes, ha contribuido a que se haya llegado a esta situación.

Pero junto a este factor sentimental hay otro más importante, de tipo intelectual. Este consiste en que se desconocen las realidades económicas del capitalismo moderno, su evolución favorable, la desaparición de las notas realmente malas que tuvo en sus primeros tiempos, al menos en gran parte.

Raimond Aron, en un curso dado en la Sorbona en 1955-56, después publicado con el nombre de *Dix-huit leçons sur la société industrielle*⁵³, nos dio a conocer los gastos totales de las sociedades capitalistas americanas en 1953. Asombra ver cuán distinto es lo pintado de lo vivo: «en un país—dice Aron—que se pone como blanco de la opresión de los beneficios, los salarios representaron el 76,9 por 100; el 12,4 por 100 fueron al Estado bajo la forma de impuestos, el 5,2 por 100 revirtieron directamente a la empresa y el resto, 5,5 por 100, se dedicó a los accionistas». Y añade este autor: «en una sociedad capitalista desarrollada, la proporción de los beneficios distribuidos a los accionistas es ridícula comparada con el volumen total de salarios, de impuestos y de inversiones directas para la empresa».

De aquí que, cuando menos, mucho se obtendría para vencer este espíritu que milita en contra de toda dirección buena de personal, con hacer ver y poner de manifiesto la diferencia que existe entre un espíritu capitalista bueno y un «espíritu capitalista de gastos suntuarios», reprobable, cómo no, que es el que hay que ir poco a poco haciendo desaparecer.

Se debe admitir que una jefatura de personal, por bien intencionada que sea, no puede ejercer sus funciones con provecho si ha de mandar sobre un personal que parte siempre, sin cesiones de ningún género, de que se le explota, se le utiliza en provecho propio y con fines nunca sinceros y limpios.

Esto implica, pues, que resulta preciso antes de mandar imbuir confianza, que es, sin duda, otra tarea de la dirección de personal.

⁵³ Publicado por NRF, «Colección Ideés».