

RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

Estamos en la época de los sustitutivos. Realmente, como no podía ser menos, en algunos casos lo nuevo ha vencido a lo tradicional y clásico y lo ha aventajado satisfactoriamente para todos.

En este sentido, hace ya algunos años —pensemos en contra de los que creen que las relaciones humanas son un hallazgo recientísimo, que en 1928 ya se celebraba en Cambridge un Congreso de Relaciones Humanas en la Industria— se viene hablando en el orden industrial de una mejora de las relaciones sociales, y como consecuencia de ello se aplican unos principios adecuados a su eficaz tratamiento. ¿Este moderno concepto, nos preguntamos, será un sustitutivo también? Y de serlo, ¿podrá sustituir eficazmente a cuanto en esta materia se estaba aplicando en las relaciones entre los hombres de la empresa?

El término relaciones humanas es amplísimo. Nosotros vamos a empezar delimitando el campo sobre el que hemos de movernos, para quedarnos exclusivamente reducidos a aquellas relaciones que se dan entre los miembros de la empresa. Nos referimos, pues, a las «industrial relations» según la terminología anglosajona en general, o a los «social affections» a la manera de Ruskin¹, en especial.

Tenemos ya, pues, que en estas relaciones a las que nos remitimos son parte precisamente las empresas y sus representantes jerárquicos, de un lado, y de otro los obreros y sus representantes sindicales; en una palabra, los propios sujetos de contrato de trabajo en sentido amplio. Y ¿cuál ha de ser el objeto de tales contactos? Sin duda éste se hallará constituido por el conjunto de normas, diálogos, consejos, disposiciones de ánimo, que ambos tendrán en sus relaciones diarias a fin de ajustarse a un criterio humano y racional, por tanto, en el desarrollo de sus actividades interdependientes. Así, pues, a nuestra manera de pensar, aquellas relaciones hacen referencia

¹ Ver, *Unto this last*.

a la diversa gama de matices sico-sociales que se aplicará en los continuos problemas de mando y obediencia del personal.

Nos preguntábamos al principio si no se trataría de un sustitutivo: realmente creemos que sí, aunque de momento no podemos establecer a priori premisas algunas sobre su mayor o menor eficacia en relación con lo sustituido. Veamos.

Es indudable que si el hombre puede variar en cuanto a lo accesorio, es francamente difícil que varíe respecto a lo fundamental. En este sentido podíamos emplear la imagen del doctor Grosow de la aguja imantada «que no deja de oscilar, pero atraída siempre y señalando con imperturbable seguridad el Norte magnético de la verdad»².

¿No se corre sin duda el riesgo grave de que las tan elogiadas relaciones humanas buenas traten de sustituir —olvidándolos— a factores tan permanentes y decisivos como el espíritu de solidaridad, de afecto mutuo, de colaboración, o si queremos decirlo de una vez, puesto que nos hallamos en Europa y en uno de sus países más católicos, de caridad cristiana? Insistimos, pues, en que tal como se presentan las cosas hoy día, las relaciones humanas parecen un sustitutivo de todo ese fondo de reservas latinas inagotables, aunque, a decir verdad, si lo que se pretende es hacer tal trueque de aquello por esto, creo fácil augurar que adonde se va a parar es, en el mejor de los casos, al establecimiento en la vida industrial de raudales de hipocresía. Francisco Baud decía no hace mucho tiempo: «Sin aquiescencia profunda, total y sincera del jefe de la empresa, los esfuerzos del animador encargado de las relaciones humanas están llamados pronto o tarde al fracaso. Que las empresas se guarden bien de tirar así su último triunfo, que no hagan de las relaciones humanas una estafa moral imperdonable, un medio hipócrita de privar al obrero de sus aspiraciones legítimas»³. Norman R. F. Maier expresa más discretamente su opinión diciendo: «Un programa de formación que no modifique las personas puede ser interesante, pero constituye en realidad una apariencia y no una real formación»⁴.

Si lo que se pretende, por el contrario, es aplicar y acomodar el pluriforme y maravilloso concepto de la caridad cristiana a unas relaciones determinadas, que en este caso serán entre empresas y obreros, entonces sí que debemos dar la bienvenida a esta magnífica disciplina, medio social, medio psicológica, sea o no un sustitutivo.

Al definirnos inicialmente en este sentido, creemos haber recorrido la mayor parte del camino, pues sabemos que estas relaciones humanas serán tanto mejores cuanto más firmemente se hallen basadas en unas ideas sinceras, incorporadas a nuestro acerbo cultural y religioso, con raíces verdaderamente profundas. Construimos sobre buenos cimientos y no hay peligro

² *Documentos*. Conversaciones católicas internacionales. San Sebastián, 1950, p. 10.

³ *Les relations humaines*, Presses Universitaires, p. 123.

⁴ *Principes des relations humaines*, París, p. 8.

de que el edificio se tambalee. Recuerdo unas palabras del profesor Kirkaldy en unas famosas conferencias dadas hacia el año 1946: «A empresarios y obreros hay que aconsejarles que la buena fe debe estar siempre presente en las relaciones entre ambos. Es un peligroso engaño suponer que dichas relaciones impliquen una lucha mutua; es fundamental lograr que hagan un acuerdo y que la honren. La industria moderna es un esfuerzo de cooperación capaz de producir a la humanidad beneficios muy superiores a los sueños de la avaricia individual. La realización de esta mejora exige que el espíritu de las relaciones industriales se base en una confianza recíproca»⁵.

Pero antes de considerar concretamente el problema vamos a tratar de hacer una pausa para intentar españolizar, o si se quiere, europeizar el sentido de estas relaciones humanas, y para ello nada mejor que un brevísimo recorrido por nuestra historia literaria.

Nada hay más ingenuo que creer que nunca se dieron consejos sobre la manera de comportarse los superiores con los inferiores, o viceversa, hasta que se han introducido en nuestro país estos usos seudonuevos influenciados especialmente por sistemas americanos a través de conferencias y cursillos sobre la materia. Sin ánimo de hacer, como sería posible, una antología de las relaciones humanas en la literatura española, expondremos tres modelos de instrucciones sobre relaciones sociales, procedentes precisamente de un soldado, de un sacerdote y de un intelectual. ¿Y dónde podíamos encontrar observaciones más ajustadas a la realidad que en la pluma de Cervantes, hombre curtido en las durezas de la guerra y de las no menos rudas luchas literarias? Cuando su querido Sancho Panza se va a apartar de su amo don Quijote para hacerse cargo del puesto de gobernador de la famosa ínsula, éste da a aquél, entre otros, algunos consejos arrancados de los más acendrados sentimientos cristianos y españoles: «Procura descubrir la verdad por entre las promesas y dádivas del rico como por entre los sollozos e importunidades del pobre.» «Cuando pudiere y debiere tener lugar la equidad, no cargues todo el rigor de la ley al delincuente: que no es mejor la fama del juez riguroso que la del compasivo.» «Al que has de castigar con obras no trates mal con palabras, pues le basta al desdichado la pena del suplicio sin las añadiduras de las malas razones.» ¿Quién que haya hecho algún cursillo de relaciones humanas no habrá encontrado, más o menos engolados, estos consejos en aquellas minutas que se suelen entregar a los asistentes para la confrontación de su comportamiento como jefes?

Veamos ahora un sacerdote. Me refiero al Beato Juan de Avila, gran amigo de la Compañía de Jesús, que convirtió a San Francisco de Borja y se carteo con San Ignacio de Loyola. En su *Epistolario espiritual*, verdadero vergel de ideas brillantes por su fecundidad, y concretamente en una de sus más famosas cartas sobre moral política, la dirigida a un Asistente de

⁵ H. S. KIRKALDY, *Industrial relations in conditions of full employment*.

Sevilla, «en que le da avisos para exercitar bien el oficio», se hallan normas dignas de ser oídas por nuestros mandos de empresas y por los subordinados al recomendar por ejemplo la necesidad de tener en cuenta las circunstancias personales de cada uno de los miembros del círculo social de que se trate, pues «la dificultad que hay en regir a personas tan diferentes» hace que «cada uno ha menester medicina y freno por sí: uno ha menester la blandura, otro rigor; una pena merece quien peca por ignorancia o flaqueza y otra quien peca por malicia; una cosa es cuando una comunidad entera o la mayor parte delinque (pensemos en nuestros conflictos colectivos laborales y su tratamiento adecuado), otra cuando un particular. Algunas veces conviene disimular el castigo, porque no se siga mayor mal, y otras esperar tiempo más conveniente para lo hacer. Conviene entender las malicias de los malos sin haber sido malo para se las impedir por vías secretas que nos entiendan; prevenir los alborotos y sosegarlos después de venidos; y finalmente, siendo uno, hacerse muchos, cual cada uno lo ha menester».

Finalmente vamos a detenernos en Luis Vives, el intelectual español, el hombre europeo por excelencia. En uno de los tratados citados clasifica las relaciones humanas en tres grupos: relaciones entre parientes —como de nuestra casa—, entre conocidos y entre desconocidos. ¿En cuál de ellos incluiremos las existentes en la empresa? Sin duda alguna en el segundo: relaciones entre conocidos, y esto aun en la empresa grande, donde, por desgracia, nadie conoce a nadie, porque muy pocos jefes se molestan en conocer al personal. Insiste nuestro Vives en razones semejantes a las de Juan de Avila: «Mas no has de ser uno con todos: mas antes ha de haber gran discreción en juzgar cómo nos hemos de haber con los unos y con los otros. Con unos te has de aconsejar, a otros has de obedecer y seguir, a otros has de honrar y reverenciar, a otros has de pagar el bien que te han hecho, principalmente si con diligencia y lealtad te han favorecido con alguna buena obra o si han entendido en tus cosas.»

«Sé afable y bien criado con los que son menos que tú; ten acatamiento a los que son más; con tus iguales sé fácil y conversable, de tal manera que donde interviene el vicio guardes siempre tu entereza y vigor.»

«No creas que tú solo eres hombre y que los otros son bestias que no han de osar chistar; hombre eres, vive en ley con los otros hombres.»

¿Es posible ignorar sinceramente que todo lo anterior son relaciones humanas aplicables igual hoy que en pleno siglo XVI? Y todo ello, ¿qué es sino una versión del precepto eterno, amarás al prójimo como a ti mismo? Ciertamente que con tal norma de conducta bastaría para resolver todos los problemas, pero ha de tenerse en cuenta, como ya hizo Carrel, que al pensar sobre este precepto del amor al prójimo es necesario advertir que tiene dos vertientes bien claras: una, amar; otra, hacerse digno de ser amado: «¿Por qué ha sido inaplicable tan maravilloso precepto? Probablemente porque era inaplicable y era inaplicable porque nunca se ha tratado de darle aplicación posible: el precepto de amar al prójimo tiene un doble aspecto: manda explícitamente a cada uno que ame a los demás,

pero manda también implícitamente a cada uno que se haga digno de ser amado por los demás, pues es superior a las fuerzas humanas el amar al producto medio de la civilización industrial, es decir, a un individuo egoísta, orgulloso, intemperante, malo y lúbrico»⁶.

Jefes y subordinados, empresarios y productores, ¿puede alguno creer que unas buenas relaciones humanas van a surgir sin una flexibilidad y razonamiento por ambas partes, sin un hacerse dignos de ser amados, por muchas reglas, normas e instrucciones frías, que se lleven en la cartera o en la memoria, pero no en el corazón?

Entremos ya ahora en lo que sin duda se espera: la técnica de las relaciones humanas, para no ser calificadas de «ideólogos», en el sentido peyorativo que daba a este término Napoleón.

Partiendo del hecho, como señala Juan Bautista Gomís⁷, de que «la relación supone referencia necesaria, circunstancial o libre, entre los seres o cosas», consideremos las relaciones entre los hombres de la empresa.

De acuerdo con el contenido jurídico del contrato de trabajo es necesario que exista la llamada subordinación o dependencia del trabajador con relación a su patrono. Nadie puede clamar contra ella, puesto que sería tanto como pretender que una empresa o un organismo funcionase automáticamente sin alguien que la dirigiese. Un autor inglés ponía como ejemplo de lo necesario e ineludible del principio de autoridad aquellas significativas palabras de John Silver el Largo, en la conocida novela de Stevenson *La isla del tesoro*, cuando aquél planea la ocupación del barco en que navega y considera conveniente dejar que el capitán lleve el navío hasta la mitad del camino de vuelta: «Pues qué —dice el impetuoso muchacho Dick—, ¿acaso los que vamos a bordo no somos todos marineros?» Y Silver tajantemente responde: «Aquí somos todos marineros, querrás decir. Nosotros podemos seguir un rumbo, pero ¿quién va a señalarle? En este punto es donde todos vosotros flaqueáis, desde el primero al último.» Y ciertamente que las palabras de John Silver son ciertas: seguir una dirección es fácil, pero marcarla es sólo cosa del mando.

Ahora bien, esta autoridad y aquella subordinación deben ser racionales; de aquí que, como primera medida, el jefe no debe exigir de sus subordinados un acatamiento ciego a sus normas de trabajo, sino que debe pensar que aquellos hombres tienen o pueden tener sus propias ideas: «si existe un medio —decía Ganivet— de conseguir una verdadera fraternidad humana, éste no es el de unir a los hombres debajo de organizaciones artificiosas, sino el afirmar la personalidad de cada uno y enlazar las ideas diferentes por la concordia y las opuestas por la tolerancia. Todo lo que no

⁶ *Sur la conduite dans la vie.*

⁷ *Sistema de relaciones sociales.* Rev. de Trab. 3, 1945.

sea esto es tiranía: tiranía material que rebaja al hombre a la condición de esclavo y tiranía ideal que le convierte en hipócrita»⁸.

Nadie mejor que el Cardenal Wiszynsky⁹ ha señalado las condiciones de esta colaboración indudable que en el ámbito del trabajo se da: la colaboración bien entendida debe obedecer a tres principios. Primero, «enseñar; después mandar y exigir»; la colaboración, en segundo lugar, es «recordar continuamente que en el trabajo el hombre se encuentra siempre con otro hombre, o sea que las relaciones han de ser personales, esto es, entre personas y no entre cosas y negocios»; finalmente en la colaboración «hay que saber ver al hermano, al prójimo».

Esto nos hace pensar inicialmente en la necesidad del diálogo entre dirigentes y dirigidos. ¿Se comunican realmente nuestros mandos con sus subordinados de una manera normal? No todas las veces. Lo corriente es todo lo contrario: que los jefes permanezcan —lo decimos con frase de Clarín— «encastillados en su mundo e impenetrables los unos a los otros, comunicándose con los demás por sus atmósferas, no por su vivo ser»¹⁰. ¿Cómo es posible hablar de relaciones —olvidemos la calificación de humanas— donde ni siquiera se dialoga?

La mayor parte de esta falta de comunicación procede de alguna de las causas siguientes: bien de que se quiera basar la autoridad en la seriedad y el mutismo, como en tantos casos hemos observado; bien de que no se ose entrar en conversación por temor a verse arrollado; hay otro motivo finalmente, que no podemos echar en olvido —recordando nuevamente a Carrel—, que los subordinados no estén preparados para entrar en diálogos. La solución a esto no es más que la formación y la elevación espiritual del hombre. Es curioso que aun en la propia Rusia, donde el sistema férreo de los planes quinquenales no parece ser muy propicio al diálogo, se ha llegado a abordar en la prensa de frente este tema, con motivo del jefe que practica la autoridad sin réplica: «Hay dirigentes que tratan de justificar su grosería por la necesidad de imponer la disciplina. De suyo se entiende que el orden más riguroso debe reinar en las empresas y en la fábrica. Pero la tarea de reforzar la disciplina no tiene nada que ver con la grosería, la intimidación y el lenguaje licencioso. La producción no se organiza de esta manera. Por los gritos, los juramentos y los insultos, la disciplina no se afirma, sino que se ve minada, porque se provoca el rencor y la cólera, se crea así una atmósfera en la que es imposible trabajar de manera productiva. La disciplina es verdaderamente fuerte y la tarea está bien hecha donde se establece una auténtica comunidad de trabajo sobre la base de un respeto amistoso mutuo»¹¹.

⁸ *El porvenir de España*.

⁹ *El espíritu de trabajo*, Colección Patmos, pp. 210 y siguientes.

¹⁰ *Epistolario a Clarín*. Ediciones Escorial, 1941, p. 68.

¹¹ *Les conventions collectives de travail en l'Europe de l'Est*. Paul Barton. París, 1957, p. 184.

Pero quizá alguno se pregunte: ¿qué objeto tiene tal esmero en las relaciones humanas cordiales? O lo que es igual: ¿cuál es la justificación de este punto? Tres fundamentos encontramos para cuidar lo más posible aquéllas: uno cristiano, otro social y otro finalmente económico.

a) Nosotros los cristianos no podemos establecer compartimentos estancos en la aplicación de nuestras creencias. No existe una moral en la fábrica y otra en casa o en el club, una en la vida privada y otra en la pública. «¿O es que acaso una fuente echa por el mismo caño agua dulce y amarga?» (Ep. Sant. 3-11). La ley del amor es permanente para nosotros. ¿Y no dijimos al principio que las buenas relaciones humanas son en esencia caridad? Huyamos de las falsificaciones y de las adulteraciones.

b) En el orden social unas buenas relaciones producen especialmente la liberación del llamado sentido de la frustración. Walpole expone así esta idea: el hombre, concretamente el trabajador, se siente frustrado de tres formas: primera, porque piensa que se le paga sólo para trabajar y no para pensar, como si un laborioso operario no pudiera contribuir al mejoramiento del método de trabajo eficazmente, con beneficio personal y para la industria a la vez. Segunda, de que además de no ser atendidas sus ideas, cuando las tenga son aprovechadas por otros, que se llevan al fin los laureles y merecimientos. Tercera, por pasar de su hogar, donde ejerce una autoridad real y tiene un prestigio ante su mujer y sus hijos, a la fábrica, en la que se siente reducido a una pequeña ruedecita de un inmenso engranaje anónimo¹².

c) En el orden económico, qué duda cabe que, aun egoístamente hablando, produce más aquella persona a quien se considera, escucha y aprecia que aquella que, por el contrario, actúa rodeada de un ambiente humano adverso. Pero esta razón ha de ser sin duda recordada, como lo hacemos, en último lugar.

Naturalmente que al hacer resaltar la necesidad de diálogo sincero y consecuente, que es sin duda el fundamento de unas relaciones humanas correctas, no queremos dar a entender terminantemente que los mandos de nuestras empresas sean ogros que manejan con soltura el látigo de los siete cabos ni que tampoco los miembros del personal sean seres intratables, llenos de recelos tradicionales, con quien no quepa posibilidad alguna de ponerse de acuerdo. Una postura extrema en cualquiera de ambos casos pecaría de incierta e inexacta, si bien el creer en principio en las buenas relaciones innatas sería excesivamente optimista.

Expongamos algunos ejemplos que nos permitan observar en términos amplios la improcedencia de algunas situaciones creadas en la realidad diaria.

A tal objeto utilizaremos el método realista puesto en práctica por los americanos, conocido con el nombre de sicodramas —según Moreno— o

¹² Véase: WALPOLE, *Management and men*.

mimodramas —conforme a la expresión de Maier—, mediante el cual se da vida a través de un diálogo a las situaciones creadas, con lo que se destacan más las incorrecciones existentes. Este último autor los define como la forma de «crear una situación de la vida real en que se den conflictos entre diversas personas, designando a individuos, una vez formado un grupo, con papeles determinados que ejecutar»¹³. Veamos alguno sacado de la más viva realidad, presenciada por el autor de estas líneas en el transcurso de su vida profesional, con retoques insignificantes y que en nada afectan al fondo del problema.

(Se trata de un grupo de obreros, los señores A, B y C, que desean visitar al director técnico de la empresa. De una parte, aspiran a lograr una mejora económica y de otra quieren manifestar su experiencia y observaciones sobre sus puestos de trabajo, así como la posibilidad de mejora de los métodos existentes con lo que sería factible elevar aún más la producción. Se dirigen al despacho del Director donde son recibidos por el Secretario.)

A.—Buenas tardes, señor.

B.—Buenas tardes.

C.—Deseábamos ver al señor director. ¿Será esta buena hora?

S.—Esperen un momento. (Entra en el despacho del director y le manifiesta que los productores del Taller X desean celebrar una entrevista.)

D.—¿Entrevistas...? ¿Es que acaso no tienen su jefe de Taller para comunicarse con él sus impresiones? ¿Cree usted que yo no tengo otra cosa que hacer más que recibir visitas...? ¿Y la producción qué...! ¿Se producirá más, solo con charlar con unos y con otros? Y además, ¿para qué le quiero a usted en ese antedespacho, más que para quitarme pelmazos de encima...? Pero, en fin..., ¡que pasen!

S.—Pueden ustedes pasar.

D.—Ustedes dirán... pero no me hagan perder mucho tiempo (mirando el reloj). Porque tengo montones de trabajo que preparar...

A.—Usted sabe, señor director, que cada día se está poniendo la vida más difícil y habíamos pensado...

D.—¡Sí!... Ya me doy cuenta... Ustedes han pensado pedirme un aumento de salarios. ¿Creen ustedes que solo en su casa hace falta más dinero todos los meses?

B.—No señor..., pero es que usted sabe que desde que estamos en el puesto de trabajo actual hemos logrado elevar la producción más todavía y veníamos a decirle que podía mejorarse aun un poco...

D.—De modo que ustedes reconocen que se puede producir más... ¡y no lo hacen!... ¡y quieren ustedes aumento de sueldo...! ¿Esto ha de tomarse como una coacción...?

C.—No, señor. Mi compañero quería dar a entender, que a nuestro juicio estableciendo otros sistemas de carga y una modificación en el ascensor...

D.—¡Ah...! ¡Entonces me quieren ustedes corregir la plana! ¡Habrán descubierto ustedes en dos años, lo que yo no he podido advertir aquí en los veinte años que llevo detrás de esta mesa...! Miren ustedes... Dejémonos de mejora de métodos: si ustedes lo que quieren es ganar más, presenten un escrito al Director General de la Sociedad que está en Madrid... y él les atenderá en esta materia. ¡Bien...! ¿De-sean ustedes algo más? (Levantándose.) Pues, hasta otro rato, que el tiempo vuela.

¹³ O. c., p. 101.

En este caso nos encontramos con los siguientes detalles, entre otros:

- a) Un personal que aspira a mejorar económicamente.
- b) Unos operarios con ideas propias sobre un problema de trabajo.
- c) Un director que se halla en posesión de la verdad, solamente por el número de años al servicio de la empresa.
- d) Una falta de la condición quizá más importante para un mando: saber escuchar.

Veamos otros casos de las falsas relaciones humanas.

(Las circunstancias exteriores son como las del caso anterior.)

A.—Veníamos a ver al señor director...

S.—Muy bien, esperen un momento. (Les indica que pasen.)

D.—(Levantándose efusivamente.) ¿Cómo están ustedes, señores? Me alegra mucho verles a ustedes en este despacho. Pero... siéntense, siéntense... ¿Quieren ustedes un cigarrillo? Vamos a ver. Ustedes me dirán...

A.—El caso es que en el Taller donde estamos usted sabe que existe mucho ambiente pulvigeno y al final del trabajo estamos francamente sucios... y quisiéramos pedirle a usted, en vez de tres duchas...

D.—¡Déjenme tomar nota! (Escribe.) Taller sucio... duchas... sigan, sigan...

A.—Pues en vez de tres duchas que son las existentes en la actualidad, veníamos por si pudieran colocarse seis para no perder tanto tiempo al tener que esperar a los demás...

B.—Sabemos que conforme al Reglamento bastan con tres, pero...

C.—Nuestros compañeros se quejan, y nosotros como representantes sindicales, queríamos conseguirles esta pequeña mejora...

D.—Bien..., yo tomo nota y tengan ustedes en cuenta que haré cuanto esté en mi mano. Los problemas del personal siempre me han interesado y estoy dispuesto a oírles siempre con sumo gusto. (Se levanta, les da una palmada a todos y les despide afectuosamente.)

(Al salir los trabajadores del despacho, rompe la nota de papel y la tira al cesto.)

... ¡Duchas, limpiezas...! Está bueno el Consejero Delegado esta temporada como para irle con problemas de higiene pública... ¡Pero, en fin, las relaciones humanas obligan a hacer de vez en cuando el papelón...!

Observemos lo siguiente:

a) Un director que cumple con las normas externas de las relaciones humanas. Pero éstas no consisten sólo en ser afectuoso con los labios y dar palmadas en el hombro, sino en considerar seriamente las cuestiones planteadas.

b) Un desarrollo exquisito de la hipocresía.

c) Un jefe que no cuenta con la confianza de sus superiores: ¿puede creerse que un director de una empresa no tenga facultades para ordenar, sin necesidad de autorización especial, la instalación de tres duchas?

Ultimamente veremos otro caso, en que la postura de los productores no es correcta.

(El personal representado por un grupo de trabajadores conversa con su jefe de la siguiente forma.)

A.—Necesitamos ver al director.

S.—Inmediatamente. (Les manda pasar.)

D.—Ustedes dirán señores...

A.—Queremos que usted ordene inmediatamente que se coloque otro jefe en nuestro Taller... No estamos dispuestos a soportar más impertinencias... o de lo contrario mañana no trabajaremos horas extraordinarias y nos negaremos a realizar los destajos normales.

D.—Bien, pero ustedes comprenderán, que es necesario estudiar el caso...

B.—Usted estudie lo que quiera, pero nuestra decisión es definitiva...

D.—¿No creen ustedes conveniente que hablemos previamente todos reunidos con su jefe...?

A.—Con ese señor no queremos nada y exigimos de usted lo que hemos propuesto...

D.—Pero estas exigencias se salen de los cauces legales...

B.—No queremos oír hablar de cauces legales. ¡Nos bastamos nosotros para defendernos!

D.—Bien, ustedes verán, pero esto no es modo de resolver los problemas, piensen ustedes algo sobre ello...

En este caso nos hallamos ante:

- a) Un personal que huye del diálogo.
- b) Que usa amenazas improcedentes con la dirección.
- c) Desprecio de los cauces legales antes de saber si éstos darían resultado.
- d) Deseo manifiesto de crear conflictos.

Hasta ahora al hablar de las relaciones humanas hemos insistido mucho sobre la necesidad del diálogo, de colaboración, de sinceridad entre ambas partes, mandos y subordinados. ¿Quiere esto decir que tal disposición, abierta al cambio de impresiones, haya de ser mantenida en todas las actuaciones del jefe y para cualquier género de decisión que aquél pretenda tomar? Indudablemente no. De una parte, porque esto sería tanto como admitir implícitamente el carácter innecesario del principio de autoridad, que sin duda se ha de mantener a ultranza y sin el que la empresa no podría funcionar bajo ningún sistema social, por avanzado que éste fuese. De otra, porque hay zonas en las que lógicamente no cabe la admisión de opiniones contradictorias, ni de los subordinados, ni en determinadas ocasiones de los propios jefes. El autor antes citado, Maier¹⁴, establece una distinción que incluso representa gráficamente en la que señala los límites de tal posibilidad de diálogo. Identificando con un círculo la empresa, indica primeramente que lo que cae fuera de aquél es ajeno a la competencia en materia de trabajo: «el jefe no puede permitir a sus subordinados que determinen por ejemplo el trabajo que tienen que hacer o los productos que la empresa debe fabricar». Dentro ya del círculo se distinguen diversos islotes no susceptibles de

¹⁴ O. c., p. 29.

discusión: a) las limitaciones impuestas por la directiva de la empresa y por las prácticas corrientes; b) las zonas de actividad de los convenios colectivos y de la legislación laboral; c) otra zona reservada a los expertos y finalmente una barrera que el referido autor comenta así: «un jefe de segundo escalón puede, por ejemplo, restringir la actividad del primer escalón atribuyéndose una parte de sus funciones y una parte de sus decisiones».

Establecida ya, lo que podíamos llamar esfera de competencia de las relaciones industriales vamos a considerar ahora la forma práctica en que se han de llevar a efecto.

Primeramente es necesario crear un clima de confianza entre el personal. Este, en principio y salvo muy raras excepciones, se muestra desconfiado ante cualquier actuación del jefe que puede afectarle, por buena que intencionalmente ésta sea; imagina en todo caso engaños y fraudes y piensa que es víctima de la codicia económica de su empresa. Si bien aparentemente tal postura resulta injustificada y opuesta a un criterio ponderado, sin embargo hay que admitir que existen muy diversos motivos que explican —si bien no justifican— tal recelo inicial del personal. De un lado la tradición sindical ha venido, sin duda, equivocadamente —salvo en los países de sindicalismo vertical—, de una manera sistemática fomentando la lucha de clases y ha pintado al empresario como un auténtico explotador de la energía humana, con olvido de la condición espiritual del hombre. Bien es cierto que no es la primera vez que por diversos medios se ha querido dulcificar este roce, pero la realidad indica que empresario y trabajador han estado muchos años en la situación potencial, al menos, de contendientes.

De otro lado, la situación de la vida del trabajador, aun en pleno siglo XX, muchas veces carente de medios, sin conseguir un auténtico salario familiar, con necesidades materiales elementales, sin aspiraciones superiores por su falta de formación, le reducen a una situación vital rudimentaria, faltos como están incluso de hogar acogedor: todo ello contribuye a que se torne en muchos aspectos desconfiado.

Por último, la actuación de algunas empresas faltas de un recto sentido social y, lo que es peor, hasta cristiano, acumulando fabulosos capitales, que no producen beneficio alguno a quienes en mayor o menor grado contribuyeron a tan feliz consecución económica, preparó también el camino para esta sensación de desconfianza.

Así, pues, si quisiéramos señalar la causa del actual estado de cosas nos referiríamos a motivos teóricos, sociales y empresariales, como origen de aquella desconfianza. Para obtener unos resultados, creadores de unas buenas relaciones humanas, la reforma hay que emprenderla a la vez en aquellos tres sentidos.

Pero además de la necesidad de ir creando este clima confiado, se necesita contar con la formación oportuna del personal en su conjunto, mandos y subordinados. Y esta es ya una labor que supera los estrechos límites de la empresa para trascender al ámbito nacional y estatal, labor, como se

sabe, iniciada en España con las Universidades Laborales: aquella tarea ha de consistir en un despertar —la cultura, se ha dicho, es fundamentalmente un despertar— a toda una serie de valores hasta ahora desconocidos por núcleos enormes de población: el dominio de sí mismo, el espíritu de colaboración, el sentido religioso del trabajo y tantos y tantos otros aspectos importantísimos y fundamentales para el desarrollo de unas buenas relaciones. ¿O es que alguien puede pensar con sinceridad que los niños que hoy se educan en esas Universidades Laborales no se han de hacer dignos de ser tratados de manera distinta de sus padres, y, en consecuencia, se les tratará también de manera diferente? Muchas veces si no se logra un entendimiento cordial en el seno de la empresa es por faltar en las filas de los trabajadores —incluso entre los cargos sindicales— un auténtico desinterés y se va, por el contrario, tras un objetivo nebuloso, a veces mezquino, y en todo caso excesivamente pequeño y ruin. ¿Y por qué sucede esto? No porque sean los productores más o menos buenos, sino porque les falta la base fundamental: la formación adecuada.

Nunca se insistirá bastante en la influencia de los factores espirituales y culturales sobre los éxitos materiales. En 1911, M. Olphe-Gaillard, en la revista *La science sociale, suivant la methode d'observation*, se expresa con frase tan profundamente exacta como la siguiente: «Es necesario en la masa sindical un cierto sentido de sacrificio por el bien general, una cierta generosidad, o por lo menos un cierto espíritu de cuerpo que la haga considerar como bien propio el bien de la profesión... La experiencia de la vida es suficiente para mostrarnos infinidad de ejemplos en los que se observa cómo los grupos más diversos fracasan por causas no materiales: ineptitud o insuficiencia de los hombres, carencia de entente entre personas que posean un valor individual, indiferencia general de los interesados...»

Por último, nada puede entorpecer más las buenas relaciones humanas que la falta de justicia en las decisiones del mando. Nosotros hemos podido ver en el ejercicio de nuestra profesión escalafones donde no sólo se había alterado el orden legal de los ascensos, sino lo que es peor, tal alteración había sido hecha simplemente para atender a favoritismos inconcebibles y en todo caso francamente inmorales. ¿Puede imaginarse que un regalo más o menos valioso, entregado a un mando intermedio, pueda hacer pasar a un operario recién entrado en la empresa por delante de trabajadores con más años de servicios, más competencia y, sin duda, más merecedores de cualquier género de recompensas? Pero esto que es repulsivo, hasta en su simple comentario, se hace aún más molesto al pensar que los mandos superiores no hayan actuado o por desconocimiento imperdonable, o por anuencia más o menos velada para eludir conflictos.

Confianza, formación, justicia: he aquí los tres pilares de las relaciones humanas.

Hay muchos que creen que la solución de los problemas de las relaciones en la empresa se hallan en una cuestión de táctica psicológica, que en determinados casos viene dada ya —como en píldoras— en resúmenes abre-

viados, publicados por las diversas entidades que se dedican a la preparación de mandos a efectos de relaciones humanas. Ciertamente que hace muchos años se dijo que «en esta materia —que afecta a impulsos, sentimientos y pasiones del ser humano— no se puede actuar al azar, ni aun siguiendo los dictados del sentido común, sino que hace falta un bagaje científico especializado»¹⁵. Pero ello no nos ha de hacer confiar demasiado en esas reglas generales que nunca logran agotar todas las posibilidades de la realidad siempre muy varia. A quienes confían en estas normas rígidas como si se tratase de una panacea que curase todos los males de su taller o empresa, les hacía falta recordar aquellas palabras de Hamlet:

There are more things in heaven and earth
than are dreamt of in your philosophy.

(Hay algo más en el cielo y en la tierra de lo que ha soñado tu filosofía.)

Así, pues, según veníamos observando, el desarrollo de unas relaciones cordiales ha de basarse en la sinceridad, en la verdad, en todas las actuaciones. Es más bien una cuestión de corazón que de lenguaje. Se requiere una consideración especialísima del prójimo, pensando siempre que éste, sea jefe o subordinado, peón o técnico superior, puede tener unos valores humanos tan grandes como los de uno mismo. ¡Cuánto no se perjudican las relaciones con motivo de la existencia de mandos que consideran a sus inferiores como seres de distinta carne y de distintos huesos! Ese acercamiento es costoso, sin duda, para quien se siente injustamente orgulloso de su rango profesional, intelectual o económico, pero es necesario para lograr algún resultado positivo. El Excmo. y Revdo. Sr. Obispo de Málaga, don Angel Herrera, decía en una ocasión: «Hay en el mundo una tendencia a acortar distancias que no es socialista, sino cristiana. En esa dirección caminan las grandes naciones y hacia ese norte impulsan los Pontífices constantemente a todos los pueblos.»

¿Cuáles son las formas más comunes de este acercamiento? Generalmente todos los autores hablan de reuniones, entrevistas, consejos, etc. Como no está en nuestro ánimo preparar instructores de relaciones humanas, sino solamente dejar en el ambiente ideas sueltas lo más sanas posibles, que poco a poco vayan haciendo su efecto, en lugar de adentrarnos en la forma del desarrollo de aquéllas, muchas veces caprichosas de cada tratadista, nos limitaremos a poner ante los ojos del lector unos cuantos mimodramas para que a la vista de ellos se piense y se juzgue sobre la actuación más conveniente.

(Se trata de una empresa donde nunca hubo conflictos laborales. Se cumple la legalidad mínima. Hay establecida una ayuda voluntaria para todo aquel que no llegue a ganar las dos mil quinientas pesetas al mes. Los jefes son asequibles y dedican

¹⁵ MYERS, DRENER, *Industrial Psychology*. Home University Library. Londres, 1929.

una hora diaria a recibir al personal. De pronto surge un clima adverso sin fundamentos concretos, que va en aumento de día en día. La Dirección tratando de descubrir la causa de tal mal, reúne a todos los jefes y representantes sindicales, a fin de que claramente expongan el motivo de sus quejas.)

Director.—Señores, les he reunido a ustedes porque hace una temporada, veinte días concretamente, se observa una postura del personal que hace pensar en la existencia de un gran descontento. Unos disminuyen el rendimiento bajo diversas excusas, la mayoría no hace horas extraordinarias que siempre se hicieron en esta empresa, incluso con perjuicio de sus economías, otros piden las vacaciones cuando más trabajo existe, alegando razones inexistentes... En fin, mi mayor deseo es que ustedes expongan cuantas quejas tengan y tratemos de arreglar lo que esté en nuestra mano... He aquí el motivo de esta reunión... Preguntaré a cada uno de ustedes... Empiece usted, señor González.

B.—Yo no sé nada. En mi taller no hay nada anormal. Además ya sabe usted que no me gustan los conflictos.

D.—Bien, pero esta es una ocasión buena para decir cuanto quiera. Usted sabe que el silencio empeora en estos casos las relaciones... No arregla y además...

Señor Ruiz: (quinto en el orden de colocación).—Yo hablaré, si me permite. Lo que nos pasa es que se nos sanciona mucho e indebidamente.

D.—Muy bien. Vamos a hacer una prueba. Usted, señor González, ¿cuántos años lleva en la empresa?

G.—Dieciocho.

D.—Y ¿cuántas veces ha sido sancionado?

G.—Ninguna.

D.—Usted, señor Rodríguez. ¿Cuántos años lleva usted aquí?

R.—Quince.

D.—¿Sanciones?

R.—Ninguna.

D.—Veamos usted, señor Prieto. ¿Años en la empresa?

P.—Doce.

D.—¿Y sanciones?

P.—Ninguna.

D.—Señor Ruiz; ¿qué años lleva usted?

R.—Cuatro.

D.—¿Sanciones?

R.—Dos.

D.—¿Cuál fué la causa?

R.—Fué un motivo injusto. Decían que estaba sano y me hallaba enfermo... y por eso me sancionaron con tres días.

D.—¿Recurrió usted a la Magistratura?

R.—Sí señor.

D.—Y ¿qué pasó?

R.—Perdí, pero claro... la Magistratura ya se sabe... ¡bueno!, ¡más vale callar...!

D.—No, si aquí hemos venido a hablar. Usted fué a la Magistratura. Tuvo un juez imparcial para examinar su caso y perdió, ¿no cree usted que la Empresa no se debió exceder por tanto? Pero y la otra sanción, ¿por qué fué?

R.—Ayer me la pusieron.

D.—Bien, pero ¿por qué?

R.—Es que me mandaron a hacer un trabajo distinto del mío y me negué.

D.—¿Perdía usted dinero?

R.—No señor, pero no era mi función y me perjudicaba.

D.—¿Cuánto tiempo iba a durar esta función distinta?

R.—Dos horas.

D.—Y en dos horas ¿cree usted que se le perjudicaba profesionalmente? Además, ¿no sabe que en determinados casos está autorizada la Empresa para ordenar realizar trabajos de categoría distinta?

R.—Sí, señor. Pero ya sabe usted... el amor propio...

D.—Bueno, bueno... Veamos señor Canal, ¿cuánto lleva en la empresa?

C.—Doce años.

D.—¿Número de sanciones?

C.—Ninguna.

D.—Y usted, señor Entralgo...

E.—Quince años y ninguna sanción.

D.—Diga usted, señor Quijano.

Q.—Seis años y ninguna sanción.

D.—Finalmente usted, señor Martín...

M.—Dos años y ninguna sanción.

D.—Ustedes ven, señores, que no es tanto como dicen... Ustedes son los representantes sindicales y sólo uno ha sido sancionado dos veces y para eso ha sido confirmada la sanción por los organismos competentes en el primer caso, ¿qué más motivos hay de descontento?

Ruiz.—No se nos escucha.

Ingeniero A.—Eso no es cierto, señor Ruiz. ¿No es verdad que yo todos los días, de cinco a seis, recibo al personal que quiere hacerme alguna observación?

Ruiz.—Sí, señor.

Ingeniero A.—Usted, señor Quijano, me parece que hace una temporada me dijo que las tarifas de su sección eran bajas... ¿Lo recuerda usted?

Q.—Sí, señor.

Ingeniero A.—Y ¿se corrigió aquel defecto?

Q.—Sí, señor.

Ingeniero A.—Pues entonces... ustedes dirán, en qué no se les escucha.

(Un momento de silencio entre el personal.)

Entralgo.—Voy a hablar yo en vista de las circunstancias. Porque aquí todo el mundo chilla en otros sitios, pero en el momento oportuno nadie quiere saber nada... Pedimos más salario. Estamos descontentos porque la vida sube y los salarios son bajos... Pedimos un 10 por 100 sobre los jornales actuales, el pago de las cuotas de Seguros Sociales correspondiente a nosotros y un mono al año a todos... He aquí la causa del descontento.

D.—Bien. Pero ustedes jamás se han dirigido a mí pidiendo nada... ¿Han llevado esto al Jurado de Empresa?

E.—No, señor.

D.—¿Han intentado iniciar un convenio colectivo?

E.—No, señor.

D.—Pues, entonces, ¿cómo nos vamos a enterar? ¿O es que ustedes creen que solo con una postura abstencionista vamos a conseguir mejoras? Ya ven ustedes lo que han conseguido. Desde hace casi un mes están perdiendo a razón de cuatrocientas pesetas semanales... y dicen que ganan poco... Yo creo, francamente, que son ustedes millonarios.

Esta entrevista nos hace ver los siguientes detalles:

- a) Un personal descontento.
- b) Una dirección interesada en el problema.
- c) Medios improcedentes de obtener mejoras.
- d) Alegaciones falsas e injustificadas para aclarar la postura del personal.
- e) Averiguación de la causa del descontento mediante el diálogo.

Hay muchas formas de tratar al ser humano, tantas casi como individuos. El hombre, se ha dicho, es un «être ondoyant», difícil por tanto de encerrar en los estrechos límites de unas reglas fijas; cada situación exige una táctica especial. Pero siempre toda relación humana debe de estar repleta, hasta su más profundo contenido, de afecto real. En otro caso llegaremos a la más avanzada de las hipocresías existentes: la hipocresía de las relaciones humanas.

Resumiendo cuanto antecede, estableceremos unos principios generales en la materia:

- 1) Las relaciones humanas, cuando vienen a sustituir a los sanos principios de la caridad cristiana y de la sinceridad, son perturbadores del orden social.
- 2) En su aplicación se requiere una formación previa, tanto de los mandos como de los subordinados, sin la que resulta muy difícil lograr el fin propuesto.
- 3) Saber escuchar, ser expeditivo, atender las peticiones presentadas, positiva o negativamente, pero dando contestación y justificándolo siempre claramente, son elementos decisivos en la materia.
- 4) Contar siempre con el hombre como sujeto de la relación laboral. Ese hombre que Vico definió: «un conoscere, un volere, un potere finito che intende all'infinito».

FELIPE VAZQUEZ

Inspector Técnico del Trabajo