

## BIBLIOTECA COMENTADA DEL HOMBRE DE NEGOCIOS

**T**RAEMOS hoy a las páginas de esta sección orientadora el libro de un estudioso y un experto, Roberto Cuñat, *Productividad y Mando de hombres en la Empresa Española*. (Prólogo del Rvdo. Sr. D. Rafael González Moralejo, Acción Social Patronal, Madrid, 1955.) El señor Cuñat escogió para tesis doctoral de su carrera de Ciencias Económicas, un tema que vivía como Jefe de Personal de la Empresa Standard Eléctrica, S. A. Doble fuente de estudio e inspiración: las publicaciones técnicas de sistemas que han lanzado las "Human Relations", y el libro abierto de la vida de la Empresa, repetido y renovado cada día. Así ha logrado una Obra de altura científica y de un grado de interés subido.

Planteados están en el mundo intrincados problemas sociales estrechamente unidos a la economía. "El tema de la productividad es atrayente para todo economista, sobre todo, en España, ya que es forzoso admitir que un incremento de aquélla tendría muy beneficiosos efectos sobre el nivel de vida de nuestro país" (p. 3). Sin creer en el "mito de la productividad", contra el cual previene Pío XII en su mensaje navideño de 1952, fuerza es reconocer que "ninguna consigna de elevación del nivel material de vida podrá tener efectividad, si no es a través de una mayor producción de bienes de consumo y de servicios por cabeza, que lleve consigo la elevación de la renta real por habitante" (p. 7).

La organización económica moderna busca modos de elevar el porcentaje de producción, y prescinde, a veces, de algo tan básico como es el buen trato al elemento humano. Es lección insospechada que aprenden las Comisiones Europeas que se desplazan a Norteamérica para arrancarle sus secretos; conocían el efecto: la alta productividad; y se han pasmado ante la causa, que no es otra que la mejor utilización del

potencial humano, gracias a la Filosofía del Mando, que se describe en estas páginas (p. 236).

Con esto está respondido el interrogante del lector ante el título: y está excitada la curiosidad para recorrer las páginas.

Con una claridad que sabe a sencillez, y que es seguridad y dominio, va desarrollando el tema, cuyo contenido—dice el autor (p. 3)—puede resumirse en los siguientes postulados:

1) Elevar la productividad en cualquier Empresa—pública y privada—supone ocuparse del factor humano, quizá más en España que en otros países.

2) No basta hoy día ocuparse del factor humano instintivamente, es decir, con buena intención, pero sin conocer las complejas interrelaciones de tipo económico-social que lo condicionan, ni las técnicas que nos brinda la Psicología y Sociología moderna a través del movimiento de las "Human Relations". Hay que saber aplicarlas en España con criterio y método científico.

3) Dichas técnicas, no menos que tal criterio científico, han de ser integrados en una Filosofía de Mando que para la Empresa española halla su fundamento natural en la doctrina social-católica" (p. 3-4).

De sobra adivina el lector que, más que resumen del contenido, apenas se hace otra cosa, con los enunciados precedentes que un esbozo del tema. Para hacerse una idea cabal tendríamos que sintetizar los catorce capítulos que encierra. Algunos títulos: Productividad y Factor Humano.—El Factor Humano en la moderna psicología y sociología industrial.—Arte y Técnica del mando de hombres en la industria moderna.—Adaptación del hombre a la tarea, y de la tarea al hombre.—Estímulos laborales positivos: categoría y remuneración, en función explícita de la productividad.—Estímulos negativos: disciplina, sanciones.—Estímulos extralaborales: Obras sociales.—Filosofía de Mando, etc.

Hay una serie de premisas o afirmaciones sentadas con entereza y que dan pie para ulteriores consecuencias: a) Valientemente, y cristianamente, considera la Empresa como una auténtica comunidad humana. b) En ella la función del Empresario no se agota en la realización exclusiva de los fines económicos de la Empresa. "Aun cuando no se tradujera en un aumento directo de la rentabilidad de la Empresa, no puede prescindir de las necesidades de perfeccionamiento en todos los órdenes que exige la naturaleza humana de sus trabajadores." c) Honor y responsabilidad del empresario como Jefe de un grupo social: "su autoridad le viene de Dios, y como El debe ejercerla: sabiendo respetar y promover siempre en el súbdito el máximo de libertad y responsabilidad". d) Merece ser meditación esta interpretación del mando, "que en el fondo es caridad efectiva y práctica": la gran enseñanza de la moderna Psicología Industrial, y la aportación fundamen-

tal de las "Human Relations" a nuestra doctrina social-católica: la conclusión de la Psicología Industrial norteamericana es la de que el verdadero mando inteligente de los hombres significa, no que los súbditos sirvan al Jefe, sino que el Jefe sirva a sus subordinados, guiándoles, aconsejándoles, para que se desarrollen por sí mismos. e) Evidentemente que va contra esto el *paternalismo*, que considera al trabajador en una perpetua minoridad, o que da, a lo que es debido por justicia o equidad, el carácter de graciosa y benévola concesión, matando así la colaboración activa de los subordinados. "Entre empresarios españoles, muy celosos de una autoridad mal entendida, ha sido frecuente mandar a los trabajadores con superabundancia de bien intencionadas intromisiones". f) Sin duda ayudará a evitarlo "el considerar al hombre en la totalidad de sus dimensiones reales, reconociendo su dignidad en toda la amplitud de su verdadera grandeza: hay "algo" en el hombre que trasciende de los "test" de las encuestas y estadísticas: la elevación al estado de sobrenaturalidad" (p. 239).

Van indicadas, en estas nuestras reflexiones, una serie de cualidades del autor: Haber acertado a poner al alcance de los Jefes la Filosofía del Mando de la que tanto se puede aprender en España; y no precisamente para dar "aire beato" a la talla, sino para incrementar la productividad. Domina la materia, que con claridad expone, aun cuando tema el carácter sintético realmente, consecuencia de abarcar un campo muy vasto. Y dominio de pasiones, para decir verdades sin herir, aun cuando tenemos que reconocer el aprecio que muestra del trabajador español y de sus cualidades para rendir en la Empresa, obligando casi a recitar lo tan antiguo: "Dios, qué buen vasallo si..."

De ahí se deriva su optimismo cristiano "de creer en el hombre y creer en el tiempo en que se vive; en oposición a cierta clase de catolicismo triste, corto de alas, pesimista y, por tanto estéril" (p. 235).

No sabemos si, de la lectura del prólogo y del libro, habría que deducir que estamos en una *penúltima* etapa antes de llegar a una armonía social en el mundo de la empresa. Primero fué la llamada al factor humano, en peligro de olvido ante el embeleso de la máquina. Ganarle la voluntad al trabajador haciendo que la vida le sonriera algo más, fué el trabajar por elevar sus salarios; así se entregaría a una labor de rendimiento, y más cuando cayera en la cuenta que su trabajo iba a significar beneficio también para él. Vinieron luego las Relaciones Humanas a superar la mirada meramente económica, y a declarar mayor de edad al trabajador. ¿No parece que todo ello queda en un plano "naturalista"? Habrá todavía una *Moral* esperando turno; una *Moral* para que no falle, por utópico, todo ese tinglado; para que esa técnica, no pagana, sino "cristianamente humana" del Movimiento de las *Human Relations*, sea reflejamente cristiana. Por eso hablábamos de "penúltima" etapa.

F. DEL VALLE, S. J.