

RELACIONES CRISTIANAS EN LA EMPRESA

ENSAYO DE UNA METODOLOGIA EMPRESARIAL

HASTA hace escasamente un decenio en el mundo industrial se daba poca importancia al "factor humano". Se había estudiado el hombre, pero más como ser animal susceptible de cierto entrenamiento que como ser racional capaz de responsabilizar sus actos. Las necesidades de la guerra hicieron comprender a los jefes de empresa de Estados Unidos, la necesidad de aprovechar al hombre completo y de ahí nacieron las llamadas "relaciones humanas". Casi paralelamente a este movimiento, han surgido otros afines: relaciones públicas, relaciones industriales, se habla ya de relaciones sociales, y como invadiendo todos estos movimientos aparece el "aumento de productividad".

Si bien estamos de enhorabuena de que la industria haya al fin descubierto al hombre, es de lamentar que este descubrimiento se haya hecho no precisamente teniendo en cuenta al hombre mismo con su dignidad, sino con fines que tienen muy poco de altruistas. Por esto se impone un nuevo movimiento: el de las "relaciones cristianas", que aproveche todo lo bueno de las otras "relaciones", que ciertamente es mucho, y lo impregne de cristianismo.

Si los patronos cristianos hubieran descubierto el espíritu de AMOR que late en el Evangelio, y hubieran sabido llevarlo a la práctica, las "relaciones cristianas" estarían ya desde hace mucho implantadas en las industrias de los países cristianos y quizás esta actuación hubiera tenido más valor apologético que el que pueda tener hoy la implantación de las "relaciones humanas" por parte de un empresario católico.

Como hacía notar el Sr. Obispo de Tuy en el Congreso Hispano-Portugués de Empresarios Católicos, celebrado en Vigo, no debe ser precisamente el afán de aumentar el lucro, ni el temor de la amenaza comunista, ni el deseo de encubrir el incumplimiento de otros deberes

de justicia grave, sino el deseo de cristianizar el mundo industrial y laboral, el que impulse estos movimientos.

Es abundante la literatura sobre las diversas "relaciones", pero quizás escasean los comentarios sobre aplicaciones prácticas del *amor cristiano* en la industria, o como parece oportuno llamar, sobre las "relaciones cristianas".

Más que teorizar sobre este tema, puede ser, sin duda, de interés conocer algunas realizaciones en este sentido. Serán, pues, los patronos católicos quienes van a hablar en este artículo.

La experiencia enseña que el empresario que tiene una *idea motriz* bien fija, lleva a cabo obras de más envergadura y eficiencia, que otros que quizás se mueven más y parecen realizar una obra más importante. Citemos tres casos: Una empresa metalúrgica que ha implantado desde hace bastante tiempo las "relaciones cristianas", se rige por el afán de cumplir con el *deber*. Una empresa farmacéutica tiene como divisa: "lo económico para lo social, lo social para lo espiritual, lo espiritual para Dios", y sus obras responden a esta directriz. Una empresa textil inició su marcha por estos caminos, porque su empresario profundizó en la doctrina evangélica sobre el uso de las riquezas y la fraternidad de todos los hombres en Cristo.

Condiciones previas.

Supuesta esta idea-motriz, pasemos a las *condiciones previas* para llevar a término una labor eficiente. La idea motor debe dar a quien la posea convencimiento y decisión.

El *convencimiento* ha de ser profundo y basado en:

- 1.º Que los obreros de nuestra empresa son hermanos nuestros y si, posiblemente tenemos excelentes razones para no repartir entre ellos nuestras riquezas, no tenemos ninguna para no ofrecerles un puesto en nuestro corazón.
- 2.º Que si buscamos la felicidad (y normalmente a ella aspiramos), la hallaremos muy pura si logramos tener un puesto en el corazón de ellos.
- 3.º Que es deber nuestro tratarlos como, de haber estado nosotros en su lugar, hubiéramos deseado ser tratados. Esto, que tal vez parezca una frase hecha, analizado con cierto detenimiento, posee una lógica atroz y una importancia extraordinaria.
- 4.º Que si queremos emprender una campaña para alcanzar una buena productividad en nuestras empresas, es indispensable la creación de un ambiente social propicio. Si falla la confianza en la empresa, fallará rotundamente la productividad. Sólo donde existe ambiente de colaboración, la implantación de métodos de productividad, aun los

más atrevidos, hallarán buena acogida y comprensión, bases éstas del todo necesarias para el éxito.

Estas son las principales razones. Cuantas objeciones se les pueda poner tienen muy poco valor ante los hombres y ninguno ante Dios.

La *decisión* ha de basarse en que:

1.º Si acertamos, habremos logrado lo que quizás Dios más espera de nosotros.

2.º Si fracasamos, de haber obrado con prudencia y buena fe, no debemos lamentarlo, pues habremos intentado lo que debíamos intentar. Lo que hay que hacer en estos casos es aprovechar las enseñanzas para intentarlo mejor de nuevo.

3.º Aun cuando el obrero esté receloso, y quizás algo rebelde contra la sociedad, nunca, en los últimos cincuenta años, ha estado menos envenenado que ahora, y, por lo tanto, más dispuesto para una renovación social cristiana que, en el fondo, quizás insensiblemente espera. *Por lo tanto, es ahora el momento, y no hallaremos otro mejor.* Esto es de mucha importancia y debe ser meditado. Puede pasar la oportunidad y entonces ya no habrá remedio.

Cualidades precisas

Tenemos ya la idea-motriz, las condiciones previas: convencimiento y decisión, pasemos ahora a las *cualidades* que se precisan para acometer con éxito la obra:

1.^a *Prudencia*: Avanzar despacio, rectificando los errores y meditando cualquier paso que vaya a darse.

2.^a *Tenacidad*: No desanimarse si se cosecha alguna ingratitud. No conformarse con lo conseguido, sino ir siempre más allá.

3.^a *Habilidad*: La forma de llevarla a término, puede hacer fracasar la medida más acertada. La psicología obrera en todo lo relacionado con el patrono es muy sensible. Las dotes diplomáticas se imponen.

4.^a *Generosidad*: Hay que contar con que una obra social buena cuesta dinero. No arruina a nadie, desde luego, pero sí normalmente cuesta dinero. Creemos de todos modos que es quizás la mejor inversión que podemos hacer de los bienes cuya administración nos ha confiado Dios.

5.^a *Humildad*: No tratar de hacerse un trono con los homenajes de nuestros obreros. Si nos lo hacen, procurar poner en él a Dios. No buscar las manifestaciones de gratitud. No pretender ser el padre omnipotente, misericordioso, sino simplemente el hermano mayor, el consejero, el amigo comprensivo...

El que reúna estas cualidades que no vacile. El éxito es suyo. El que nos las reúna... que intente algo, de todos modos.

Por dónde empezar

Supuesto cuanto hasta aquí se ha expuesto, surge la pregunta de quién quiere emprender unas "relaciones cristianas" en su empresa: ¿*Por dónde empezar?* La respuesta se la pediremos esta vez al Ministro de Trabajo Británico, Sir Walter Monckton.

"Lo primero es el pago de jornales apropiados y la existencia de buenas condiciones para el trabajo, sin lo cual no cabe establecer buenas relaciones humanas (y... cuánto menos cristianas). Y las buenas condiciones no han de abarcar únicamente cuestiones tales como las horas de trabajo, sino que también han de comprender disposiciones para proteger al trabajador contra los riesgos y para atender a su salud y a su bienestar."

En efecto, ningún empresario puede pensar en unas "relaciones cristianas" si no tiene *completamente* legalizada la situación de sus trabajadores. Insistimos en la palabra *completamente*, ya que el incumplimiento de alguna ley laboral de justicia puede hacer fracasar totalmente un plan muy meditado y adecuado. Sobre la base mínima de lo "legal" habrá que construirse el edificio; de lo contrario los fundamentos no resistirán el peso.

En concreto: los salarios deben ser, como mínimo, los legales o los normales en la localidad. Es de notar que estamos en la base previa, ya que luego la cuestión salarios deberá examinarse de nuevo para acomodar el salario legal a lo que exige la justicia natural. Los pluses, subsidios, seguros sociales, etc., deben ser liquidados religiosamente y en todo de acuerdo con lo dispuesto legalmente. En una empresa fracasó la iniciación de las "relaciones cristianas", precisamente por estar al descubierto, con fraude para el obrero, en el seguro de accidentes.

Dentro de esta base previa hay que incluir también el buen ejemplo del patrono. El lujo excesivo y con ostentación, y los pecados escandalosos del empresario o de los suyos, son una valla muy difícil de superar. Por el contrario, el buen ejemplo tarde o temprano se impone.

El "clima" propicio

Puesta ya la base previa de una *situación completamente legal* y el *buen ejemplo patronal*, puede iniciarse el *plan para crear el clima propicio*, para acercar ambos electrodos a fin de que salte la chispa de la colaboración social dentro de la empresa.

Para este primer paso (hasta ahora no habíamos todavía avanzado en orden a las relaciones cristianas), parece lo más oportuno lo pro-

puesto por la Asociación Católica de Dirigentes de Barcelona y redactado por un empresario que lo experimentó antes en su empresa.

1) Empezar sin reglamentación ni solemnidad alguna, y sin forzar la cordialidad; por medio de conversaciones de la dirección con obreros y grupos de obreros, recoger su opinión sobre cuestiones relacionadas con la organización del trabajo, comentar lo ya hecho y dar a conocer los proyectos. No se trata de hablar a los obreros, sino de *conversar con ellos*. No sólo debe facilitarse su intervención en el diálogo, sino provocarlo, sin temor a la crítica que pueda haber en sus palabras, sino promoviéndola. Es entonces cuando de verdad empieza la colaboración. En efecto, el obrero, desde el de mayor categoría laboral, al más modesto, a quien se acerca su patrono pidiéndole con interés su opinión sincera sobre algo relacionado con su trabajo, ve en ello una prueba de confianza y de estima que le halaga y al mismo tiempo le estimula. Visto desde el lado patronal puede ser esta relación una fuente muy pródiga de enseñanzas.

La empresa se deshumanizó al romperse el diálogo. Sin diálogo es imposible que dos hombres se comprendan. Mientras no se acerquen a dialogar obreros y empresarios no se comprenderán. Las reivindicaciones más justas de los movimientos obreros, se tendrán por irrazonables y revolucionarias. Las justas quejas de los patronos se considerarán como opresión capitalista. De ahí a la lucha de clases la distancia es casi nula. Dialogando los hombres se comprenden y comprendiéndose pueden llegar a amarse. La tarea de reconstruir el amor ha de comenzar con el esfuerzo de todos por comprendernos.

Dado el primer paso, el segundo será ya casi espontáneo, el tercero se dará sin caer en la cuenta que lo damos, y en adelante empezará una carrera sin esfuerzo, casi lamentando el tener que frenarla a veces ante unas posibilidades menores que los deseos o por un elemental sentido de la prudencia.

2) *Atenciones personales*: Los obreros son muy sensibles a las que reciben de sus patronos. Precisa *buscar* ocasiones, no esperar a que surjan, para interesarse por sus asuntos, por algún familiar enfermo o ausente, por un hijo pequeño, etc. Testimoniar el pésame en los casos de fallecimiento de algún familiar, o asistir a su entierro. Felicitar en ocasión del santo. Hablar con amabilidad esforzándonos en poner atención aun en las cosas más triviales que nos expongan. Aprender los nombres de todos y cada uno de los obreros. Al llamar al obrero por su nombre parece que se le reconoce ya alguna personalidad. Si por las necesidades administrativas conviene que cada obrero tenga un número, hay que evitar a toda costa que el número sustituya al nombre.

Si alguna vez hay que reprender al obrero, procurar hacerlo privadamente y sin acritud, haciéndole ver su falta y no acorralándole. No siempre las razones hábilmente esgrimidas convencen, pero está demos-

trado que después de un siglo de tratar al obrero con rigidez, de arriba abajo, no se ha alcanzado ningún bien en ningún orden.

3) *Visitas domiciliarias*: Aprovechar el hallarse enfermo en su casa o en el hospital alguno de los obreros más antiguos, para hacerle una visita o un rato de compañía. Si precisan de alguna ayuda, brindársela con sencillez. Si ha sufrido algún accidente de trabajo, conviene reiterar estas visitas.

Si se tiene constancia no tardará en llegar el momento en que nuestros obreros empezarán a pensar que, si como patrono tiene uno muchos defectos, como persona es aceptable y hasta quizás algo más que aceptable. Ya habremos recorrido bastante trecho. El clima está ya creado o, por lo menos, está ya abierto el camino que conduce a la armonía, a la amistad y a la colaboración.

Todo lo dicho hasta aquí, puede parecer un plan frío y cerebral. Sin embargo, en la práctica no es así. Por poca suerte que se tenga, los resultados animan de tal manera que lo que tal vez se empezó fríamente, casi por cálculo, acaba haciéndose con el corazón, sin necesidad de estímulos ni razonamientos.

Realizaciones progresivas

Hasta ahora se ha tratado del *clima*, avancemos hacia las realizaciones. Quizás en la primera etapa se habrá ya presentado la ocasión de iniciar alguna al conocer necesidades que ignorábamos. No conviene en ninguna manera socorrer ostentosamente las necesidades: heriríamos la dignidad del trabajador y echaríamos a perder todo el "plan". Si esa ocasión no hubiera surgido, es preciso buscarla, pues se trata de un medio eficaz de vulnerar la resistencia obrera, fruto de muchos años de incomprensión, engaño y quizás también odio. Lo que más reprochan los obreros a los empresarios, son sus riquezas en contraste con sus necesidades apremiantes e insatisfechas y en algunos casos de verdadera miseria. Y este reproche es tan humano, y... ¿por qué no?, ¡tan justo!...

En una empresa la realización inicial, la que rompió el hielo, fué el obsequiar a las futuras madres con canastillas. Desde la canastilla se ha llegado hoy al Consejo de Empresa pasando por otras muchas realizaciones y sigue todavía el camino abierto hacia posiciones más avanzadas. Inició la marcha el patrono y actualmente continúa acompañado de la totalidad de sus trabajadores, convertidos de corazón en colaboradores en una empresa común.

Al ver los obreros que pueden hallar alguna generosidad en el patrono, llegarán peticiones de ayuda que conviene atender; pero aquí surge el problema: ¿Son justificadas esas demandas? ¿Provocarán envidia en los compañeros? ¿Nos tacharán de tener favoritismos? ¿Incurrirémos en paternalismo? ¿Tendremos suficiente criterio para saber a

quién, cuánto y cómo...? No es difícil prever que se cometerán errores. Conviene, pues, buscar un medio que los evite en lo posible y al mismo tiempo inicie la labor de responsabilizar al trabajador.

Actualmente se introduce en algunas empresas un movimiento integrado dentro del Mundo mejor, iniciado en Italia y puesto en práctica en numerosas parroquias, se trata de la Fraterna Ayuda Cristiana (FAC), que en España toma carta de ciudadanía con la sigla FACE, ya que su campo de acción serán las Empresas. Si se implanta este movimiento de amor cristiano, la empresa no actúa como tal; se limita a dejar hacer, a dar su óbolo para el necesitado con la misma anonimidad que cualquier miembro de la empresa. Los trabajadores, luego, reparten lo recogido entre sus compañeros más necesitados al propio tiempo que ejercen con ellos otras obras de amor. De esta forma vuelve el amor donde reinaba el odio, y quienes lo practican, en muchísimos casos alejados de Cristo, empiezan a ser cristianos precisamente por el distintivo: *el amor de unos a otros*. El Reino de los Cielos no estará ya muy lejos de ellos.

Si el FACE no se ha implantado todavía, o circunstancias especiales de algún caso particular aconsejan no implantarlo, puede seguirse otro camino: Crear un *Consejo de Asistencia*.

Este Consejo lo forman unos pocos obreros (entre cinco y diez). Su misión es asesorar lealmente al empresario sobre la forma de distribuir los fondos que quiera dedicar a atenciones sociales. Este fondo puede formarse de cuatro maneras:

1.^a Por simple donación de la empresa y a base de cantidades fijas, aportadas mensual o trimestralmente.

2.^a También por donación de la empresa, pero a base de cantidades proporcionadas a las producciones obtenidas durante un plazo largo (mes, trimestre, etc).

3.^a Por aportación de la empresa en su mayor parte, y el resto por aportación voluntaria y casi simbólica de los propios obreros.

4.^a Por combinación de dos o tres de los sistemas anteriores.

El Consejo de Asistencia lo nombra el empresario a base de personas que tengan criterio ponderado, conocimiento de sus compañeros, honradez, ecuanimidad y prestigio. Puede parecer difícil a algunos hallar obreros dotados con tales cualidades, pero en la práctica, cuando uno se acerca al obrero cae en la cuenta de que abundan los corazones nobles. Es éste uno de los frutos que saca el empresario del acercamiento obrero.

En el Consejo de Asistencia conviene que estén representadas las categorías, secciones, sexos, etc. Este Consejo es el que, prácticamente, distribuirá los fondos asignados, pues con sólo un mediano acierto que haya tenido el patrono en elegir, verá en seguida con qué cuidado, inte-

rés y objetividad cuidan de aquella distribución. El mismo Consejo debe determinar cuáles entregas se hacen con carácter de donativo y cuáles como préstamo, y en este caso establecerá la forma y plazos de devolución, etc.

Si magnífico es el resultado que puede obtenerse con estos Consejos de Asistencia, no le es menor el que se ha logrado al elevar a unos obreros al rango de Consejeros de la Dirección, dándoles una responsabilidad y una iniciativa que no deja de halagarles y lo que es mejor contribuye a formar y con ello a elevar a la clase trabajadora. Ya tenemos algo más que un clima: Tenemos ya verdadera colaboración.

Antes de poner nuestra atención en otras realizaciones de mayor envergadura, insinuemos, por lo menos, algunas al alcance de la mayoría de las empresas, y que ayudan a mantener y a preparar aquéllas. Han dado buen resultado en varias empresas:

Obsequios al contraer matrimonio los obreros. A veces, se han conseguido "arreglar" convivencias no legalizadas ante Dios ni los hombres, gracias a esto.

Obsequios con motivo del santo de cada uno de los obreros. Hay que pretender más con ellos el dar una muestra de delicadeza y atención, que una ayuda material. A este efecto, si los obsequios son en metálico, cuidar la presentación, por ejemplo: billetes nuevos en un sobre simpático.

Canastillas algo espléndidas y completas a las futuras madres. Algunos empresarios encargan de ellas a sus esposas. La impresión que producen es siempre muy notable.

Téngase en cuenta que estos tres obsequios suelen hacerse en la vida normal de sociedad entre los parientes y amigos, por lo tanto, el empresario que los hace a sus obreros, los considera como pertenecientes al círculo de sus íntimos. Lo mismo puede decirse de otros obsequios o atenciones, como las bolsas con comestibles por Navidad, de la importancia que permitan las circunstancias, pero presentadas con gusto. Los obreros agradecen con frecuencia mucho más la forma con que se les obsequia que el valor del obsequio en sí mismo. La experiencia aconseja no ofrecer cada año lo mismo ni en la misma cantidad; conviene variar tanto en mejor como en inferior cantidad o calidad, de lo contrario pueden suscitarse incidentes molestos si en alguna ocasión no puede mantenerse algo que se considera como costumbre hecha ley. No olvidemos que el obrero siente todavía dentro de sí el virus que le inyectamos con el abandono que se le tuvo durante muchos decenios.

El obrero agradece *la presencia del empresario* y de su esposa, sin ostentación, con afecto e interés, a ciertos acontecimientos de su vida familiar: bodas, bautizos, defunciones, etc.

Estos contactos entre la familia del empresario y las de sus obreros pueden fomentarse también aprovechando otras solemnidades: onomás-

tico del empresario, fiesta de Reyes, con su reparto de juguetes a los niños; fiesta del Trabajo, etc. Recordemos a este particular, que si la última de estas fiestas ha decaído en la práctica, ha sido debido a que su celebración ha sido puramente exterior para dar cumplimiento a una disposición oficial. Donde se ha celebrado con el carácter de una auténtica fiesta de hermandad, no sólo en lo exterior, sino sentida internamente, sigue celebrándose con entusiasmo.

Las excursiones o viajes colectivos, en los que todo el peso de la organización conviene que recaiga sobre los propios obreros, y de las que no se excluya a nadie y aun se permita, pagando su parte, la inscripción de familiares del obrero: esposa, padre, hijos... permiten al empresario convivir íntimamente con sus trabajadores en un ambiente propicio al acercamiento de los espíritus.

Al multiplicarse los obsequios que requieren cierto trabajo de organización se irá sintiendo la necesidad de agrupar a los obreros en *Consejos ya informativos, ya consultivos y en ciertas ocasiones deliberativos*. Es éste un punto de sumo interés en orden a la implantación de las "relaciones cristianas". Cierta intervención en la Empresa no sólo no es peligrosa, sino que es necesaria. Ahora bien, la experiencia aconseja que la intervención sea más extensa que profunda. A mayor extensión, más unido se sentirá el obrero a la Empresa y mayor será también la formación que adquirirá en orden a futuras realizaciones ya en la empresa misma, ya en la sociedad.

Estos Consejos pueden ser:

A) Para tratar de cuestiones relacionadas con el trabajo, destajos, horarios, seguridad e higiene, mejoras de métodos de producción, reclamaciones, recuperación de fiestas, vacaciones, etc. Son los que podríamos llamar *Consejos laborales, o ya cogiendo más envergadura, Jurados de Empresa*.

Este órgano bien encauzado, puede alcanzar una importancia extraordinaria hasta llegar a cambiar profundamente la estructura interna de una empresa. No debe pretenderse con este órgano defenderse el patrono de las exigencias de sus obreros. Si el órgano funciona bien, se hablará claro y si el empresario en alguna ocasión está al descubierto, no le tocará otro remedio que el de enmendarse. Quien no esté dispuesto a aceptar un justo reproche y doblegarse ante una realidad, es preferible que no llegue a dar este paso de los Consejos. Utilizar los Consejos como paliativos, es echar a perder toda la labor social en una empresa y aun levantar suspicacias en otras.

Es precisamente en una de las reuniones de este órgano empresarial de las "relaciones cristianas", donde debe plantearse un día *el problema de la productividad*. Si se ha dejado transcurrir un plazo prudencial de tiempo desde los primeros pasos y, asimismo, se sabe plantear

la cuestión, por ejemplo, no culpando en primer lugar ni exclusivamente al obrero de la baja productividad, el Consejo tomará como cosa suya una campaña de rendimiento. Entonces estará preparado el terreno para iniciar cursillos de formación T. W. I. (Training Within Industry), de iniciación profesional, de orientación social u otros semejantes, particularmente con los mandos intermedios.

El querer afrontar de lleno el problema de la productividad antes de llegar a este punto, levanta recelos y tarde o temprano puede llegar a hacer fracasar las "relaciones humanas". En esto estriba la diferencia con las "relaciones cristianas": La productividad se toma como una consecuencia del clima social creado, no como un fin. El fin de las "relaciones cristianas" es reconstruir el amor entre cuantos colaboran en una misma empresa. Sólo reconstruyendo el amor en las distintas estructuras, será posible conseguir su reconstrucción mundial.

Naturalmente que si la campaña de productividad consigue resultados satisfactorios, se planteará espontáneamente o, por lo menos, convendrá plantear en seguida *el problema de la retribución*.

Para el cumplimiento de la justicia lo esencial es dar un salario justo. Hoy el salario legal resulta insuficiente. Si el empresario comprueba personalmente cómo viven algunos de sus obreros, o reflexiona sobre las horas de trabajo de su jornada diaria, buscará medios para aumentar el salario legal, ya por medio de ayudas económicas o sociales. ya solicitando con carácter legal un aumento justificado. El salario que perciba el trabajador debe estar en relación con la situación de la empresa, no sólo en cuanto al mínimo posible, sino también en cuanto a su máximo. Una empresa que realice mayores beneficios, debe hacer partícipes de ellos a sus trabajadores en la medida que dicte la equidad y la caridad. No debe olvidarse que unos mayores beneficios a consecuencia de la coyuntura económica, traen consigo un aumento del coste de la vida, y, por tanto, resultaría insuficiente al obrero un salario no aumentado de acuerdo con aquél.

Estos problemas habrán de resolverse con el diálogo entre los componentes del Consejo. Se sugerirán medios, pero, en definitiva, la solución final debe ser el dar el salario que pide la justicia.

En algunas empresas los aumentos de salario se hacen incrementando el fondo del Plus familiar. Para esto es necesario ante todo que las declaraciones de los trabajadores sean verídicas. Puede suceder que el obrero no comprenda el porqué del salario familiar relativo; entonces se impone el formar socialmente a quienes piensan así.

En otras empresas, se establece un mínimo garantizado por miembro de la familia a cargo del trabajador. La diferencia entre el salario común y las necesidades reales calculadas a base de este mínimo por persona, se satisface de un fondo que nutre la empresa.

Si llegado el momento propicio, no se resolviera satisfactoriamente

el problema salario, desaparecerá cuanto hasta entonces se ha hecho y resultará más difícil volver a comenzar.

B) Consejos para hacerse cargo de determinadas funciones al margen de las laborales: *Consejo Cultural*, al que, entre otras cosas, puede confiarse la publicación de un Boletín o Revista de la Empresa; *Comisión de Plus familiar*, cuya misión es ya conocida; *Consejo deportivo*, *Grupo teatral*, *Grupo excursionista*, etc.

Los elementos que han de componer estos Consejos, pueden ser designados por la Empresa o elegidos por sus propios compañeros. Para aquellos Consejos de trascendencia menor, cualquier sistema puede ser adecuado. Para los de tipo laboral, es quizás aconsejable iniciarlos designando la Empresa a los Consejeros, procurando que haya un prudente equilibrio, y que al lado de elementos adictos de buena fe que puedan salir en defensa de la verdad, haya oposición, a fin de que las deliberaciones sean efectivas, de lo contrario el descrédito es indudable. Los obreros de uno u otro lado que tengan más ascendiente entre sus compañeros, es evidente que deben ser escogidos.

A la vista de los resultados obtenidos con este primer Consejo elegido por el empresario, se verá si resulta prudente proceder a una elección de Consejeros completamente libre entre el personal. No hay que olvidar que ésta ha de ser la aspiración máxima: Solamente un Consejo así formado puede tener verdadera personalidad.

Con la creación de estos Consejos no sólo se pretende dar vida a unas obras o instituciones, sino, muy especialmente, el elevar a un buen número de trabajadores a puestos de responsabilidad. Se trata de convertir, en uno u otro aspecto, a un grupo lo más numeroso posible de obreros, en colaboradores inmediatos de la Dirección. Es esta una forma efficacísima para evitar el *paternalismo* y, sobre todo, de llegar a la dignificación del obrero, reconociendo su dignidad y tratándolo como un hermano, fin primordial de las "relaciones cristianas".

Es evidente que para iniciar este plan se requiere un cierto "paternalismo" plenamente justificado y excusable. Los trabajadores que han conocido alguno de estos procesos hechos realidad no se han sentido lo más mínimo molestados, aun cuando se tratase de obreros que sienten profundamente su espíritu de clase. Naturalmente que este "paternalismo" inicial será tanto más corto cuanto se halle el trabajador lo más preparado posible para las tareas que debe tomar sobre sí en una empresa con "relaciones cristianas". De ahí la necesidad de que las organizaciones obreras preparen a sus miembros, los formen integralmente para coadyuvar así a este plan. La Empresa puede y en algunos casos, incluso, debe dar o completar la formación humana y técnica de sus trabajadores. Para ello se requiere desinterés, pues no siempre aquellos a quienes forma serán luego sus obreros, pero cuando una empresa vive íntegramente lo social, da poca importancia a esto y procura que sea el ambiente que reina en el trabajo el que retenga a quienes for-

ma. Si no los retiene, considera como un título de gloria el haber contribuido a formar un hombre para la sociedad y un obrero para la industria.

Como labor complementaria a cuanto se ha expuesto, resulta sumamente útil el empleo de una *Asistencia Social*, que por ser mujer y por su situación al margen de la jerarquía laboral, llegará a donde no puede llegar el empresario. Por su condición social, formación técnica y espíritu que las anima, saben mantenerse en su lugar con gran dignidad y al mismo tiempo con sencillez, dando con su abnegación una prueba palpable de lo que es la fraternidad cristiana.

Otras realizaciones posibles

Hasta aquí unas realizaciones al alcance de la mayoría de las empresas. En las grandes o relativamente grandes, hay posibilidad de desarrollar una serie de obras sociales de mayor envergadura y que nos limitaremos a insinuar.

De carácter económico: Viviendas, Comedores, Economatos o mejor Cooperativas de Consumo, Residencias de personal soltero, Guarderías infantiles, Montepíos particulares, etc.

De carácter cultural o formativo: Biblioteca, Conferencias Culturales, Buzones de iniciativas, Cursos de formación, Escuelas, etc.

De carácter sanitario: Casa de Convalecencia o sanatorio, Servicio médico especial, Servicio de exploración por Rayos X, etc.

De carácter deportivo y recreativo: Campos de deporte, Salón de Cine y Teatro, Club de Empresa, Orfeón, Grupo Teatral, etc.

Expresamente se han dejado para el final algunas realizaciones de carácter espiritual. Cuando el empresario haya predicado su catolicismo con los hechos, resultará muy fácil la predicación verbal ya a través de la obra "Apostolado en Fábricas" u otra similar, ya con la organización de Ejercicios Espirituales en completo retiro. La Empresa no debe poner ningún obstáculo a la labor espiritual, debe dar facilidades y predicar con el ejemplo, todo lo demás ha de correr a cargo de sacerdotes que aparezcan desligados de la Empresa, que hablen claro, sin mixtificar las verdades. Si la Empresa cumple con su deber no tiene por qué temer la verdad.

Para la organización de tandas en completo retiro lo mejor es hacer campañas en busca de ejercitantes a través de quienes ya lo han sido. Lo mejor sería que quienes fueran a la Casa de Ejercicios corrieran con todos los gastos, pero lo mejor a veces resulta enemigo de lo bueno y una ayuda de la empresa en alguna forma logrará que muchos más acudan a la fuente de su renovación interior. Las facilidades que dé la empresa, mejor que lo sean cuando se las piden para que no aparezca

ninguna presión. La mejor presión a las conciencias es el ejemplo y la formación. La formación puede irse logrando con ejercicios abiertos anuales en los mismos centros de trabajo. Después de éstos, será más fácil reclutar ejercitantes.

En cuanto a la implantación de diversos servicios sociales, conviene hacer una observación de importancia fundamental. *El valor social de estos servicios no está tanto en que existan, cuanto en que funcionen bajo la preponderante dirección de los propios obreros. Los servicios sociales no deben implantarse a ciegas o por motivos puramente sentimentales o de ostentación, deben responder a una verdadera necesidad.*

Queda enunciado un "Plan de relaciones cristianas". En cada caso particular habrá que estudiar su adecuación a la realidad. Cuanto se ha expuesto no es fruto de la imaginación, es resultado de experiencias que hoy persisten. Quien desee implantar las "relaciones cristianas" ya por no haber comenzado todavía a implantar ninguna clase de "relaciones" en su empresa, ya por haber iniciado alguna de ellas, tiene en las líneas que preceden una orientación general, lo importante es que empiece a actuar cuanto antes. Sin duda, consulte, pero no se engañe a sí mismo pensando que aquella empresa es de una madera tan exótica que no hay otra semejante en el mundo. Las empresas las forman los hombres, y los hombres reaccionamos todos más o menos igual.

Consideraciones fundamentales

Para terminar una observación. Si un día los servicios sociales reñados se establecen en una organización obrera con garantías de eficiencia, lo mejor que puede hacer la Empresa es dejar a la libre elección de sus componentes el seguir como hasta entonces o el de alguna manera unirse a los servicios de aquella organización. La empresa puede considerarse y se considera por algunos únicamente como un *centro de trabajo*. Si se trata de países muy evolucionados socialmente quizás no haya ningún inconveniente en que sea así: el trabajador cumple su tarea en un ambiente de "relaciones humanas" y cobra una retribución justa y suficiente para sus necesidades y se despreocupa de todo lo demás, del mismo modo que el empresario se despreocupa del obrero una vez le ha satisfecho su salario y lo ha tratado humanamente en los sitios de trabajo.

Ahora bien, si el país no ha llegado todavía a este grado de evolución social, resulta mucho más cristiano, hacer de la empresa no sólo una comunidad de trabajo, sino también de actividades, de intereses y de vida. Entonces resulta más fácil la compenetración entre las clases sociales y, por lo tanto, la paz social. Lo importante es no olvidar la observación que Mons. Montini hacía en su carta, en nombre de Su Santidad, al Congreso Hispano-Portugués de Empresarios Católicos:

"Por lo que se refiere a las relaciones humanas en la Empresa, no hay que olvidar que han de estar fundadas en una eficiente solidaridad. Esto supone, necesariamente, que tanto los técnicos y dirigentes, cuanto los trabajadores, sean considerados como sujetos de derecho, es decir, personas capaces de obrar libremente y con responsabilidad propia; responsabilidad que, dejando a salvo la jerarquía de los objetivos y deberes especiales, puede afirmarse y desarrollarse incluso en lo que toca a los obreros."

Las "Relaciones Cristianas" deben ser la aportación de las empresas al movimiento por un Mundo mejor. Una vez establecidas, las circunstancias mismas mostrarán los derroteros por los que debe orientarse una reforma más profunda de la empresa tanto en orden a su estructura interna misma, cuanto a la estructura de la Sociedad. Las "Relaciones Cristianas" exigen hombre de empresa formados en las virtudes indicadas al principio, de ahí la necesidad de suscitar "vocaciones sociales" entre la juventud, de formar los dirigentes del mañana y de contribuir a reformar las conciencias de los empresarios de buena voluntad.

"Los católicos, dice Pío XII, mantendrán y mejorarán sus posiciones en la medida del valor que pongan en llevar a la realidad sus íntimas convicciones en el íntegro dominio de la vida, tanto pública como privada."

LUIS-ANTONIO SOBREROCA, S. I.