

GLOSAS Y COMENTARIOS

PRODUCTIVIDAD Y «RELACIONES HUMANAS» EN LA EMPRESA

NO es problema de hoy, para las empresas, el de lograr una mayor y aun una máxima producción. A fin de cuentas, en la cabeza y en el corazón de todos los que se dedican a negocios está la idea de que la empresa no tiene otra finalidad que la del beneficio o lucro. Lo que es cierto, acaso, aunque no en la medida ni forma en que los empresarios de espíritu liberal suponen.

No estamos, por ejemplo, conformes con los que creen que todo en la empresa ha de supeditarse a una mayor productividad. Esta, a nuestro humilde entender, es indispensable. No tiene razón de ser, ni económica ni social, la empresa que no preste ningún servicio. Podrá éste ser de uno u otro género, pero ha de darse alguno, y como condición esencial de la vida económica de la empresa. Pero ¿habrá de ser aquél siempre un beneficio financiero exclusivo del capital, o bastará en ocasiones un bien común aun con detrimento del capital privado? Mucho podría decirnos sobre el tema un Jorge La Pira, a quien no hemos visto ni oído aún en ningún congreso o reunión internacional, celebrado en nuestra patria y al que, en consecuencia, sólo conocemos allende nuestras fronteras a través de las crónicas de prensa, con frecuencia hostiles al renombrado alcalde de Florencia. Pensamos también, al meditar sobre estos artículos, de la sociología cristiana en la distinta forma con que la autoridad procede con los capitales de tipo rural y agrícola y con los industriales. Diríase que cuando se trata de aquéllos se maneja el Estado con mayor libertad y osadía que cuando se trata de encauzar los capitales industriales hacia un servicio de bien común. Son ciertamente mayores y más espectaculares las reclamaciones que se hacen contra las expropiaciones de bienes

industriales que las que se planean contra las de tipo agrícola. Esto nos parece decir que están aún muy lejos nuestros industriales del recto sentido y de la justa estimación del "bien común".

Concepto es éste, el del "bien común", que se hará difícilmente puesto en una mentalidad tan supercapitalista como es la de la mayoría de nuestros empresarios. La evolución, real, que se está logrando entre nosotros camina a un ritmo excesivamente lento, con lo que las modificaciones estructurales de las empresas serán —por ley natural— insuficientes y dolorosamente parciales. Hemos asistido, desde un tiempo a esta parte en sistemático y estudiado silencio, a conversaciones y quejas patronales, y hemos sacado de ellas una consecuencia: no todo es inexacto en lo que hablan, pero su juicio está fuertemente imbuido e influenciado de un modo de ver sobradamente personalista y crematístico. Confiamos en que poco a poco irá cobrando fuerza en ellos o en sus sucesores la persuasión de que el concepto de "servicio" irá predominando y venciendo al de lucro. Sólo ese día —ya llegará: "serunt arbores quae altero saeculo prosint", plantamos árboles que aprovecharán a los siglos venideros"— habrá llegado la empresa cristiana a su plena madurez.

Sorprende, con todo —podría parecer una paradoja y acaso lo es— la frecuencia con que se tropieza en nuestra geografía financiera e industrial con entidades de un bien escaso rendimiento. Se comprende que cuando se ven advertidas por sociólogos y moralistas, de un insuficiente cumplimiento de sus deberes patronales, sus dirigentes aleguen la inestabilidad y aún angustia de sus libros de cuentas. Vamos a decirlo sin rebozos: padecemos de cierto escepticismo con respecto a la verdad, de esas "primeras" contabilidades y aún, tal vez, a la de las "segundas". Sería injusto negar la existencia de empresas que caminan con una precaria libertad de movimientos. Son muchos y muy variados los motivos de esos lánguidos andares. Se citan los impuestos, la dificultad de lograr materias primas, el poco rendimiento de los trabajadores. Todos ellos son ciertos: pero no explican bastante la frecuencia denunciada.

¿Por qué no somos valientes y confesamos —como lo hicieron hace aún relativamente corto tiempo naciones hermanas— que el principal fallo está en nuestra rudimentaria técnica administrativa? Hemos dicho "técnica administrativa". Y en esa deficiencia entran —si entran— en muy reducida proporción los trabajadores, sobre cuyos duros hombros se quieren descargar como sobre el "macho cabrío" israelita todos los pecados de nuestras empresas improductivas. No negamos que el productor español produce deficientemente. ¡Si lo reconoce él mismo, aunque con escaso o nulo propósito de enmienda! Vaya como prueba este chascarrillo que recogí de sus propios labios. —¿Qué poco trabajan ustedes!— —¿Para lo que nos pagan!— —¿Les pagan tan poco?— —¿Para lo que trabajamos!— Abí está, en su

crónica crudeza toda la verdad, confesada por los mismos delincuentes. Pero eso no explica el que haya habido —en nuestros mismos días— empresa que, puesta afortunadamente en manos diestras, haya podido mejorar su productividad en un noventa por ciento, con solo reformar su sistema contable y su distribución burocrática.

A expertos en "racionalización del trabajo" de oficinas hemos oído que apenas ha habido una empresa sometida a revisión que no haya ganado un 20 por 100 de productividad.

Hay entre nosotros muchas circunstancias, que dificultan y entorpecen considerablemente la buena marcha de los negocios. Pero no dudamos en afirmar que en una gran mayoría de casos, son los mismos elementos rectores los principales y en ocasiones los únicos responsables de la escasa productividad de sus gestiones.

A un capitalista norteamericano, venido a España en viaje aparentemente turístico (en realidad con ánimo de estudiar la posibilidad de invertir ricos caudales en empresas deficitarias), hemos visto marcharse con cara bien apesadumbrada. El venía con bien buena voluntad: no venía dispuesto a perder dinero, es evidente; pero tampoco con el deseo de explotar nuestra inferioridad y retraso industrial. Con sus millones se ha vuelto ante la imposibilidad de conocer la situación real y fraudulenta de contabilidades que sitúan en pie de igualdad pesetas tan heterogéneas como las del año 36, y las del año 55. ¿Que no en todas nuestras industrias sucede esto? Es verdad, pero da la, para nosotros probativa, coincidencia, de que éstas no son las más y son las únicas que marchan prósperas.

Se nos ha acusado de improvisadores y es cierto: pero aún se nos puede acusar de algo más perjudicial y bochornoso, de trabajar sin más ánimo que el del fácil y no pocas veces escaso margen de beneficio. Muchos de nuestro capitales se invierten sin más proyección ni perspectiva que la de una renta que dé para vida y diversiones. Todo se subordina a eso y lograda esa bien mermada ambición, ya nada importan las situaciones penosamente soportables de quienes han colaborado a la producción de su renta.

De labios de un viejo jefe de empresa oímos con sorpresa que no hay hoy en España empresa que *bien llevada* no pueda pagar a sus obreros un salario suficiente para vivir holgadamente. Y se lo creemos. Pero es que hay pocos hombres de negocios que como él estimen indispensable hacer rendir a sus empresas cuanto haga falta para que todos los colaboradores, trabajo y capital, perciban el emolumento que les compense la inversión que cada uno de ellos ha hecho para la constitución de la empresa.

Inútil es que los patronos nos aleguen que ellos pagan bastante más por el obrero de lo que éste percibe en mano. Lo hemos oído muchas veces y hemos hecho muchos cálculos de esos. Pase el que nuestro sistema de seguridad social, feliz en sus principios, no lo sea

tanto en su técnica; pero da la casualidad de que conocemos a patronos que, convencidos de que los obreros no perciben de lo que ellos dan todo lo que necesitan a las inmediatas, han ideado, mientras no se halle remedio oficial a esa anomalía, recursos dentro de la Ley, para que sin aumentar sus cargas fiscales y sociales (con las que cumplen puntualmente), puedan aumentar el capítulo de ingresos monetarios, conquistando así la benevolencia y aumentando la capacidad de trabajo de sus productores.

No negamos que existe en todo este problema una dificultad económica: pero pensamos que no es remedio ni solución suya la explotación hasta el límite de las capacidades del trabajador. Este se defenderá del esfuerzo violento y forzado. Medios abundantes tiene para lograrlo sin que puedan contra su intencionada inactividad los otros medios que la ley y la fuerza ponen a disposición del jefe.

Desde hace mucho tiempo nos persigue la distinción entre apostolado obrero y apostolado social.

No encontramos una razón que justifique —sí que la explique— la notable antelación con que se creó en nuestros medios apostólicos seculares la rama especializada de obreros y el consiguiente retraso con que se dió ser y función a la rama patronal y aún mayor a la técnica y profesional. ¿Es que creímos que había de dirigirse con mayor urgencia y especialidad a los obreros la acción social? Siempre nos pareció más acertada la mente del llorado P. Azpiazu, quien siguiendo o coincidiendo en esto como en otras cosas con preclaras mentes de la sociología cristiana española, juzgaron que la verdadera acción social del sacerdote y del sociólogo cristiano, debía dirigirse con preferencia a la transformación del modo de pensar y de actuar de los patronos y jefes de empresa.

No quiero decir con esto que ellos descuidaran el apostolado sobre el obrero. Nada de eso. Había mucho que hacer en ese campo y sigue habiendo mucho que reformar, pero aún estamos más lejos del ideal en el sector de la mentalidad patronal. Esta se ha sentido atacada y lo ha sido; no pocas veces se ha extremado la crítica; pero han olvidado, o no lo han querido saber más que a la fuerza los patronos, que era más urgente, mucho, muchísimo más urgente para la restauración del orden justo y cristiano su evolución, que la reforma religiosa de los que habían sido envenenados por los que les predicaban venganza.

Toda la atención de los que han expuesto un capital en una empresa, está cifrada en el mayor rendimiento del mismo; olvidan que una de las condiciones más substanciales para que dicha renta se produzca es el que se sienta el obrero a gusto en su trabajo.

Hacen falta técnicos —¿quién lo ha dudado nunca?—, pero poco o nada podrá hacer el técnico si no cuenta con una buena mano ejecutora. Acaso no falte soñador que espere que el progreso técnico y

los cerebros electrónicos eliminarán del todo la mano de obra. Mucho dudamos de ello, aunque será innegable que la habrá de reducir. Pero ¿cabrá dentro de las posibilidades de todas las empresas, aun de cierta categoría, el disponer de esos medios voluminosos, hoy por hoy bastante privativos? Durante mucho tiempo se tendrá que contar con una cifra crecida de obreros.

Opinamos, por consiguiente, que sin dejar a un lado los otros medios técnicos hay que empezar, por lo menos entre nosotros, por tener una mayor consideración a los obreros. Son bastantes las empresas en las que, conformes éstos con los jornales y sueldos que perciben, manifiestan un no disimulado descontento por la forma poco considerada con que se les trata habitualmente. Denuncian asperezas, palabras hirientes, diferencias injustificadas e injustificables de trato. El obrero ha llegado a saber y estimar su dignidad humana, porque han sido muchos los que se lo han hecho saber de todos los modos posibles. Ni faltan entre ellos quienes llegarían a comprender un menor beneficio económico, pero no el mal trato de que se les hace fácil objeto.

No culpamos a nadie concretamente, pero nos permitimos llamar en estas líneas la atención del personal técnico; cuentan mucho en este capítulo los ingenieros y demás personas que sirven de enlace entre los directores y los trabajadores.

Justamente nos ha animado a redactar estas páginas la impresión que sacamos de las primeras Jornadas de Ingenieros, Arquitectos y Técnicos celebradas en Zaragoza. En ellas se pudo percibir claramente cierta preocupación por estos temas sociales. Aunque los temas que en ellas se abordaron poseían una mayor extensión que el punto que venimos analizando, pudimos percibir clara, en nuestras conversaciones y diálogos privados con ellos, la quemazón por verse relegados con excesiva frecuencia a la sola labor técnica, con imperada ausencia del aspecto social de los problemas planteados sobre la marcha, por los mil entrecruzamientos técnicos que constantemente se van produciendo.

Importa mucho que se den cuenta exacta los más elevados elementos de la empresa de que nunca ha de producir ésta tanto como cuando estén realmente satisfechos sus colaboradores todos; satisfacción que no debe creer haber obtenido a base de raciocinios apriorísticos que le conducirán fácilmente a irreparables errores, sino a base de cautas investigaciones, que le den libre y espontánea idea de la verdadera situación psicológica de los que con él trabajan.

Quienes más pueden hacer en este orden de cosas son, como ya lo hemos indicado, los técnicos. son los que tienen más contacto con los de abajo y son ellos los que más directamente disponen de la mano de obra.

“Constituye para los ingenieros una obligación moral —decía la ponencia alemana del I Congreso Internacional de Ingenieros de

Roma—, no solamente esforzarse en comprenderlos, sino también ayudarles en la medida posible para que se conviertan en sus verdaderos colaboradores.”

“Se encuentra entre los obreros, más frecuentemente de lo que se piensa, buen sentido, júbilo en el trabajo y deseo de aumentar sus conocimientos. El ingeniero tiene el hermoso deber de orientar estos buenos deseos en la debida dirección.”

La ponencia suiza a su vez decía: “Debe interesarse el ingeniero en la vida del obrero. Porque no sólo en el dominio de las condiciones de trabajo, con todos los problemas fisiológicos y psicológicos que se plantean en él, ha modificado la técnica profundamente el cuadro de la vida humana”.

Desde que pasa del marco del trabajo al del conjunto de la vida del obrero, el ingeniero toma conciencia de una doble responsabilidad: la que se desprende de la influencia general de la técnica sobre las condiciones de existencia, y la que está directamente relacionada con un modo de vida determinado, en cada caso particular, por la vecindad de la fábrica, por su invasión del medio ambiente, por la manera más o menos feliz como se haya resuelto el problema del alojamiento del obrero, por los medios —o la ausencia de medios— a disposición de los trabajadores para distraerse saludablemente y desarrollar su personalidad.

Nos duele ver que han mejorado extraordinariamente estas relaciones humanas en naciones con más corto y menos intenso historial cristiano, mientras en la nuestra se mantiene aún un espíritu de casta, que no dice nada bien con nuestro pregonado catolicismo. Bien podíamos haber remediado nosotros, por espíritu, males que ellos han corregido por puro afán humanitario o por simples aspiraciones a un mayor lucro. Se ha dado el caso de ingeniero que, al saber que estaba de visita en una casa su ayudante, dejó de entrar en ella para que no sufriera con ese trato de igual a igual merma su autoridad de jefe. Nunca nos ha parecido que padezca la autoridad por ser amable, ni que sean inconciliables la confianza y el respeto o la obediencia.

Invitamos en cierta oportunidad a un comandante a que depusiera el tono imperativo cuando trataba a sus soldados, para ser más cordial. Lo hizo, fiado más en nuestro apremio que en la convicción de un posible buen resultado. Los soldados agradecieron aquel buen trato tanto, que, en lo sucesivo, trataron de adivinar los deseos de su jefe con la misma diligencia con que antes rebuscaban medios de esquivar sus órdenes.

Complacidos hemos sido testigos de la labor de un ingeniero agrónomo que, no contento con hacer técnicamente los cambios que una concentración parcelaria exige, ha puesto mayor atención aún en preparar los ánimos para que los acepten y dejen de aparecer odios

entre los que se creen perjudicados y los que han sido beneficiados. Maravillosa labor social, de importancia incalculable en la vida de los pueblos, que sólo él puede realizar.

Terminamos. No hay por qué desvalorizar los medios técnicos para una mejor racionalización del trabajo. Estúdiense movimientos y cuantos otros capítulos se quiera, pero no duden los técnicos que el primer factor para una buena productividad es el contento de los obreros, su satisfacción en su trabajo. Habrá que cambiar mucho en nuestras industrias, pero solo cuando se logre este estado de espíritu se empezará a rendir de verdad y sin que nadie sienta resentimiento de que se gane. Porque habrán ganado todos y de muy buenos modos.

Buena es la economía dirigida, pero mejores aún las buenas "relaciones humanas" entre jefes y subordinados. Siempre ha sido buen aglutinante el espíritu de familia.

ANGEL DE ARIN ORMAZABAL, S. I.