

Ensayos

JEFES Y SUBORDINADOS EN LA EMPRESA

LAS modernas condiciones del trabajo con la intensa división y distribución de éste, hacen de la cooperación y ayuda recíprocas durante el mismo una necesidad absoluta. Con lo cual no sólo se facilita la labor a los individuos, sino que se reanima el sentimiento de amparo y auxilio mutuos. Ese natural altruísmo debe de manifestarse especialmente para con los trabajadores más débiles y menesterosos de ayuda: recuérdese a los jóvenes y a las mujeres, a las personas impedidas corporalmente y, en especial, también a los que necesitan de una dirección mental y espiritual por parte de un hombre de carácter más fuerte, para que pueda llevarse a efecto una seria camaradería semejante, tiene que colaborar a ello la empresa mediante medidas de organización. La intensa observación de los conocimientos y posibilidades de utilización de la formación empresarial de grupos, la consideración de los lazos de camaradería existentes, el reconocimiento del auxilio mutuo entre compañeros, y el estímulo de una seria ayuda propia, etc., tales son las tareas de la organización de la empresa. Por otra parte, ésta ha de tener en cuenta que los impulsos perturbadores que se descubren en cada uno de los colaboradores, se reprimen, y son, finalmente, descartados mediante medidas de la dirección del personal de la empresa.

La organización empresarial de grupos favorece, ante todo, el desenvolvimiento conveniente y económico del trabajo con sus grupos formales, la observación de las relaciones humanas fuera de la empresa aun dentro de las situaciones de trabajo por el reconocimiento de los grupos no formales existentes, como, por ejemplo, las uniones deportivas, las de igual origen patrio, las de las mismas aficio-

nes, etc. La dirección del personal de la empresa aspira, además, a dirigirse a cada uno personalmente ayudándoles a desenvolverse cada vez más en la profesión y en su carácter, combatiendo los posibles desmayos. De ahí que no sólo sea necesaria la observación corriente y el enjuiciar a cada uno de los trabajadores en la empresa por medio de su jefe personal, sino también completándolo con un influjo recíproco dentro de los mismos colaboradores. Cuando en una empresa se implanta una apreciación metódica de los colaboradores por los jefes es necesario entonces, y no sólo conveniente, que los mismos criticados lo sepan siempre, no debiendo mantenerlo secreto, ya que en ese caso sólo se acarrearían nuevas desconfianzas y ulteriores inquietudes dentro de la empresa, mientras que, en cambio, la discusión franca de la correspondiente censura da lugar a la posibilidad de que cada uno ponga en claro sus cualidades positivas y negativas y el desenvolvimiento de éstas. De ahí que en el marco del manejo de los hombres dentro de la empresa se haya de garantizar a cada uno el auxilio de la misma para reprimir las tendencias negativas de su desarrollo y proseguir fomentando las positivas. También han de traducirse en este sentido las relaciones humanas y su ordenación y cultivo en la empresa.

En todos estos empeños por conseguir hombres profesional y caracterizadamente valiosos y cooperadores en la empresa hay que distinguir entre el manejo y la gobernación de los hombres. El manejo de éstos consiste en toda conquista de ascendiente humano, es decir, en la empresa, sobre los subordinados, o sea, sobre todos los colaboradores, y en el que no se emplea ningún conocimiento, método o experiencia psicológicos conscientes, sino obrando sólo sentimentalmente. Según las cualidades de carácter, la cordialidad, el decoro, el tacto, y la experiencia de la vida, un manejo así de los hombres puede influir para bien o para mal. En cambio, en el gobierno de los hombres en la empresa, los conocimientos, métodos y experiencias psicológicas se tienen en cuenta y se emplean conscientemente en influir sobre los hombres, en los jefes y subordinados y en los iguales, con lo cual, por lo demás, se pueden ya eliminar de antemano fácilmente las ocasiones de roce y de estrechez de miras. La psicología del trabajo, atendiendo a todas las nociones supertécnicas, científico y psicológico-la-

borales, ha de investigar especialmente si de la organización y des-
 envolvimiento del trabajo no se producirán ningún efecto físico y psi-
 quico desfavorables o perjudiciales y como, dado el caso, se podían
 eludir esas peligrosas ocasiones de actuación.

La dirección de los hombres en la empresa sabe cómo adquirir
 un influjo directo e indirecto sobre los hombres. Por gobierno directo
 de los hombres hay que entender todo influjo inmediato de los jefes
 sobre los subordinados o entre los trabajadores de igual posición, tal
 como resulta del ámbito material de su tarea. Ante todo están los
 modales empleados por jefes y subordinados, el modo y forma en que
 se dan y llevan a cabo las disposiciones, cómo alaba y reprocha el
 jefe y qué ejemplos personales se dan recíprocamente los individuos.
 El gobierno indirecto de los hombres requiere, complementariamen-
 te a este respecto, un gran conocimiento psicológico e inteligencia
 para poder apreciar de modo bien ponderado tanto las exigencias psi-
 cológicas humanas como las materiales y técnicas. La esfera de aplica-
 ción de este indirecto gobierno de hombres en la empresa está cons-
 tituída por toda la organización de ésta en su conjunto y, sobre todo,
 por su política personal y social.

Todas estas normas de gobierno y manejo de los hombres han de
 tener en cuenta que en la empresa si se prescinde de aprendices y
 trabajadores jóvenes se trata siempre de hombres adultos. De ahí que
 la dirección de los hombres de la empresa no pueda tampoco aplicar
 nunca los procedimientos posibles y usuales para formar a los jóve-
 nes en la casa paterna o en la escuela. Así, pues, no se puede hablar
 de una educación en la empresa, sino sólo de una dirección de los
 hombres. Cada uno ha de interesarse en ésta, de ese modo la auto-
 educación tiene que ir unida con la dirección de los hombres en la
 empresa. Cada cual ha de tener conocimiento del sentido y fin de ésta
 para estar dispuesto a cooperar por su propia voluntad.

La dirección de los hombres en la empresa muestra, por tanto, cla-
 ramente cuán importantes son en ésta las relaciones correctas entre
 jefes y subordinados. Lo mismo puede decirse también evidentemente
 de las relaciones entre el empresario y sus colaboradores. El jefe es
 apreciado por sus subordinados, no sólo atendiendo a sus cualidades
 profesionales, sino también a su carácter, y no sólo como especialista.

sino también como persona privada. Cabe, sobre todo, decir esto de las empresas del campo o de las pequeñas poblaciones, puesto que sólo en las grandes ciudades el individuo, fuera de las horas de trabajo, se disuelve en la masa. El jefe no debe acudir a autoridades de fuera, sino que, además, tiene que ganarse la consideración y simpatía de sus colaboradores. No necesita dominar todas las maniobras de la especialidad con la misma perfección que sus colaboradores, que las vienen realizando constantemente, pero, en cambio tiene que saber explicar las conexiones e ideas directrices de cada labor y ayudar en la realización.

Para lo cual es de importancia que el jefe sepa explicar de modo pedagógico apropiado a sus subordinados la dirección del trabajo e instruir humana y profesionalmente a sus colaboradores de manera adecuada. Para tales facultades pedagógicas del jefe de empresa se necesita, además, el poder dominar su disposición de ánimo en todo momento, de tal modo que no aparezca nunca ante sus subordinados y colaboradores como caprichoso, parcial, o de cualquier modo injusto. Ha de respetar siempre con palabras y hechos la dignidad de sus colaboradores, y de ese modo no hará que se pierda en lo más mínimo la autoridad necesaria. Esa correcta conducta del jefe se muestra claramente en los casos en que se hace preciso una censura o hasta una sanción, pues en ellos las explosiones del temperamento son inconvenientes, influyendo de modo mucho más duradero un comportamiento objetivo e imparcial. La respectiva situación de la empresa y la ocasión para la censura requerida son las que tienen que decidir si ha de optarse porque la entrevista necesaria sea a solas o en presencia del correspondiente grupo de trabajadores. Y como en una empresa nunca pueden faltar tales ocasiones para el reproche o la sanción, todo jefe, para compensarlos, ha de preocuparse también cuidadosamente de que haya ocasiones para la alabanza. Con lo cual no sólo se estimula la ambición y el contenido del alabado, sino que, sobre todo, se puede robustecer y halagar la dignidad y el valor de la personalidad en los colaboradores y subordinados.

Una conducta correcta de los jefes para con sus subordinados en todas las diversas situaciones del curso de la empresa contribuye esencialmente al necesario ambiente de confianza, condición para una du-

radera comunidad dentro de la empresa, por ser a su vez la mejor garantía para un desenvolvimiento económico de su productividad, la cual nunca puede garantizarse sólo mediante una disciplina externa de la empresa, por muy enérgica y organizadoramente protegida que esté, pues para ello es preciso una colaboración común y llena de confianza de todos, especialmente entre los jefes y los subordinados. En general muchas veces se tiene demasiado poco en cuenta que la actitud de cada uno de los trabajadores y empleados para con la empresa viene determinada por el comportamiento de sus jefes más inmediatos. El empresario mismo, o las demás personas de la dirección en las grandes empresas, están demasiado alejadas en la jerarquía del servicio de cada uno de los trabajadores y empleados como para que por ello pueda ser susceptible de modificación la impresión inmediata del jefe directo.

En tiempos pasados muchos jefes pensaban de otra manera. Entonces —aunque lamentablemente también hoy muchas veces— predominaba la opinión de que las relaciones entre jefes y subordinados tenían que estar fijadas por una autoridad visible, que había de manifestarse no sólo en su respectiva posición autoritaria en la empresa, sino también en una correlativa conducta del jefe, en la mayoría de los casos imperiosa y autoritaria. En cambio, un comportamiento amable y humano, tal como lo que se acaba de indicar como cualidad deseable de un jefe, comprometería y hasta imposibilitaría esa autoridad. Realmente eso también podría aplicarse aún hoy a todos aquellos jefes que no lo son en virtud de sus conocimientos y de otras cualidades humanas, sino por otros supuestos, como las relaciones de parentesco u otras protecciones basadas en vinculaciones partidistas, sociales y otras análogas que pueden explotar los referidos. En tales circunstancias una autoridad externa así es realmente necesaria si el jefe quiere afirmarse en su posición. Lo cual podía ser posible mientras pudiera presumirse una política social de sumisión obediente en los subordinados a semejante autoridad imperativa, mientras jefes y subordinados se sintieran frecuentemente miembros pertenecientes a dos distintas clases sociales; pero entonces la calidad y cantidad de la productividad de la empresa en tales casos eran consecuentemente escasas. Pero hoy, por otra parte, habiendo de ambicio-

narse en la empresa un desarrollo económico productivo, y al no existir ya ninguna valla social o idea de clase divisoria entre jefes y subordinados, no puede ya defenderse ese modo de pensar del pasado.

Las relaciones humanas anteriormente indicadas entre jefes y subordinados dejan subsistentes todos los supuestos necesarios para una autoridad propia, humanamente, cimentada; dejan a un lado sólo las formas hoy ya no justificadas de una autoridad meramente externa. Estas relaciones y aquel correcto comportamiento humanos entre jefes y subordinados crean también muchas veces en el marco de una jerarquía y una organización de empresa permanentes que subsisten de suyo, la equiparación en méritos de los hombres que en ella trabajan, equiparación que no debe confundirse con la igualdad. Según sus cualidades nativas, por su formación instructiva y a consecuencia de las influencias de su ambiente cada hombre está provisto en diversa medida de facultades y conocimientos. De ahí que sean diversas para cada uno la capacidad y la potencia de trabajo. Pero en toda realización de trabajo el hombre es sujeto, y no sólo objeto, de todas las normas, las que por eso tienen que tener siempre en cuenta la dignidad humana, sobre todo con respecto a la actitud fundamental en todas las relaciones y circunstancias humanas y en todas las medidas y directivas de organización de las empresas.

El valor igual de los hombres que trabajan requiere un recíproco respeto personal que se extiende, no sólo a los conocimientos profesionales, sino también al valor característico de cada uno. El empresario tiene también que ver hombres en los jóvenes aprendices y en cada uno de los trabajadores; éstos han de comprender a los empleados y los empleados a los trabajadores, y ambos reconocer la voluntad y aspiración honrosa del empresario. Lo mismo cabe decir también con respecto a las relaciones de todos los jefes y los subordinados en la empresa. Siempre habrá de hacerse, además de lo que ya se ha indicado, un enjuiciamiento de todo el hombre. El desdoblamiento de este en especialista dentro de la empresa y en hombre particular en el tiempo libre ya no puede sostenerse. Ni aun el mejor especialista se gana a la larga el respeto de sus compañeros de trabajo, si por su carácter no puede ser apreciado como hombre. Sólo cuando a la competencia en la materia se une un carácter irrecusable, se puede colocar

en lugar de la desconfianza recíproca de todos entre sí dentro de la empresa la necesaria cooperación y el respecto mutuo en el trabajo común en el desenvolvimiento conjunto de la producción. Esta regulación adecuada de las relaciones humanas entre jefes y subordinados es hoy, por tanto, una noción nueva e importantísima para todas las aspiraciones de lograr una racionalización de la empresa y, por consiguiente, de conseguir un mejor desenvolvimiento de la rentabilidad de la empresa. Tales normas de racionalización ya no se agotan hoy exclusivamente en un desenvolvimiento adecuado de los medios de producción, y los procedimientos técnicos y de organización de diversas clases tienen que lograr también el desenvolvimiento adecuado de las relaciones humanas, sobre todo su correspondiente influjo visible en el comportamiento entre jefes y subordinados.

II

Cuál ha de ser la conducta adecuada entre jefes y subordinados es cosa que hasta ahora no se enseña en ninguna escuela especial, instituto, ni escuela superior; el cuándo y el cómo aprende quien ha llegado a un puesto de jefe el manejo adecuado de sus subordinados queda relegado al azar, así como si es capaz o no de adquirir el sentido para ello; pero tampoco en la instrucción que hasta ahora se viene dando se alude por ninguna parte a que junto a los respectivos conocimientos y facultades especializadas sea necesaria una conducta característica de cada uno de los jefes y a que además cada uno de éstos haya de esforzarse por lograrla en su propia educación.

En consecuencia la economía alemana en los años siguientes a la segunda guerra mundial hubo de proceder al establecimiento para patronos y jefes de empresas y, sobre todo para dirigentes del personal de unos cursos especiales que les proporcionaran los conocimientos de esa índole acerca de esas ulteriores facultades de un jefe que vinieran al caso junto con la formación especializada. La A. S. B. (= «Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung»: «Comunidad laboral para la organización social de la empresa») en Heidelberg, o la FORFA —Instituto de la Escuela técnica superior de Brunswick— or-

ganizan regulamente tales cursos; pero también las Cámaras de industria y comercio y las diferentes uniones industriales o de empresarios se ocupan recientemente en esa tarea. Tales cursos son, por lo regular, muy concurridos, enviando a ellos las empresas a los jefes respectivos, pagándoles el sueldo correspondiente y sin descontarles las vacaciones. Muy rápidamente se establecen también relaciones satisfactorias entre los participantes a veces muy diversos de los cursos quienes muchas veces siguen manteniéndolas después de la finalización de éstos.

La mayoría de estos cursos de instrucción para jefes actúan como cursos de fin de semana, pero la A. S. B. especialmente dirige cursos semanales, de dos semanas y hasta de tres semanas. Junto a los cursos de introducción hay cursos especiales de organización para aquellos maestros, jefes de negociado, jefes de personal, etc., que hubieren ya participado en un curso fundamental. Mientras estos últimos facilitan sobre todo las nociones básicas de una «pedagogía» de la empresa» que permitan entenderla y aplicarla, aquellos cursos de organización atienden ante todo a los intercambios de experiencias. Pero en tanto que en los cursos fundamentales preponderan sobre todo las exposiciones de la dirección de los cursos luego sometidas a discusión, los cursos de organización la mayoría de las veces se desenvuelven muy pronto en forma de un «team-work» entre el director de los cursos y los asistentes a los mismos, y en los que se discuten en cada caso los intentos prácticos de reforma que han de implantarse ya en las diversas empresas para llegar a la forma de un ambiente de confianza entre los jefes y los subordinados, o se indican las dificultades que hay en una determinada empresa, investigando conjuntamente la posibilidad de su superación.

El mismo fin en que se basan los cursos citados para jefes persiguen también los diversos cursos TWI que realizan dentro de las empresas o fuera de ellas las uniones industriales, las cámaras de comercio, etc., y que desde hace poco están, además, incluidos en los cursos de organización de REFA, que es la organización alemana para la ordenación del trabajo. En tales cursos se enseñan los métodos de determinar valorativamente el tiempo y el lugar del trabajo, y en los que las asistentes manifiestan con toda franqueza lo que a cada uno les interesa a

tal respecto. Estos «ingenieros REFA» pueden luego participar en los cursos de organización, que tienen lugar regularmente y en los que se indican los más modernos progresos en este campo del tiempo y el lugar de trabajo, y desde ha poco se enseña también esta materia de las relaciones humanas entre jefes y subordinados. Los cursos TWI, adhiriéndose a los métodos y experiencias americanas de los años posteriores a la segunda guerra mundial, se adaptaron a las singulares circunstancias humanas de Europa y Alemania.

El programa alemán del TWI, en sus grados fundamentales, el llamado Método de cuatro grados, enseña la verdadera instrucción del trabajo, mientras que los ulteriores cursos de organización se ocupan de las demás posibilidades de mejoramiento de las relaciones humanas en la empresa: La dirección de las reuniones, la perfección del trabajo, las relaciones de colaboración y la prevención de accidentes. En todos estos cursos del TWI se procura la necesaria capacidad pedagógica para manejar las materias indicadas en una forma adecuada y autocontrolada que no sólo ha de ser rectamente expuesta y respectivamente aplicada por los jefes, sino justamente entendida también por los subordinados.

Ello se echa de ver especialmente en el método de los cuatro grados de la enseñanza de los colaboradores: preparación, demostración, ejecución y comprobación. En la preparación se despierta, ante todo, el interés de los oyentes y se les quita la timidez, abordándose en los coloquios de la enseñanza su experiencia actual en el trabajo y sus conocimientos para, partiendo de ellos, llegar a conclusiones nuevas. El jefe tiene que aprender en ellos cómo ha de compenetrarse justamente con las condiciones respectivas de los lugares de trabajo correspondientes y las respectivas emociones humanas de aquel que va a enseñar. Corresponde, además, a la preparación el tener en cuenta la justa situación de aquellos a quienes va a instruir, de tal modo que el alevinado no se sienta fuera de lugar en la subsiguiente ejecución del trabajo que luego va a ser llevado a cabo.

Para ello todo el proceso del trabajo que se va a explicar se divide en las diferentes secciones posibles para exponerlo en su debido orden. Esto se realiza por el instructor hasta que queden perfectamente comprendidos todos los aspectos parciales del trabajo. Según el

método del TWI se utilizan al menos tres demostraciones: En la primera el aleccionado tiene noticias por la demostración de lo que ocurre; en la segunda se conversa con él al mismo tiempo acerca de cómo y por qué sucede así, y en la tercera se hacen resaltar especialmente y se repiten los «puntos esenciales» del proceso del trabajo. El jefe que va a ser instructor y aleccionante tiene, por su parte, que aprender, además, en ese método del TWI a revisar constantemente hasta donde puede seguir el que va a ser instruído sus realizaciones y si en su demasiado escasa condescendencia con el mundo imaginativo de este último quizá se advierte culpable de no alcanzar en seguida en la medida deseada los resultados pretendidos de la enseñanza. Esta constante autovigilancia propia del jefe instructor es de gran importancia.

Esa división en tres partes, tal como se ha indicado para la demostración, se mantiene también en los sucesivos grados del TWI referentes a la realización. Al aleccionado, en su primer ensayo propio, sólo se le rectifican los defectos graves. En el segundo él mismo tiene que explicar y fundamentar la realización del trabajo, para así intensificar y verificar la claridad de la propia exposición. En el tercer ensayo tiene que hacer resaltar los puntos esenciales. Estos ejercicios de realización se repiten hasta que el jefe instructor haya adquirido la convicción de que el aleccionado logró en su trabajo una cierta seguridad de sí mismo. El último grado de la enseñanza de cooperación es la comprobación. En él el aleccionado debe proseguir por sí solo los ejercicios para consolidar su eficiencia. Ya no se le vigila sino muy levemente por parte del instructor, indicándosele a quién puede dirigirse cuando tenga preguntas complementarias en las nuevas dudas que le surjan. Tan pronto se logra la plena autonomía, cesa la instrucción activa.

Este método de los cuatro grados de la enseñanza activa se fué exponiendo tan detalladamente para indicar como es también posible en el campo del trabajo de las empresas enseñar ciertas reglas mínimas para el comportamiento pedagógicamente correcto de todo jefe. Es una lástima que esto no se realice ya en el marco de la formación profesional especializada, sino que en ésta sólo se procuren los meros conocimientos facultativos necesarios para aprobar un examen de maestro, para aprender los conocimientos especiales de un contador de balances, etc.

Estos mismos fundamentos pedagógicos laborales han de acomodarse también a los demás del citado curso TWI para la dirección de las conferencias, la mejora del trabajo y previsión de accidentes y a la regulación de las relaciones humanas. También en esto tiene que aprender el jefe cómo ha de proceder correctamente para conseguir el fin pretendido en el curso, por ejemplo, a dirigir una discusión entre los colaboradores, conforme a las respectivas circunstancias de sus subordinados. Para ello ha de comprobar al mismo tiempo en sí mismo si sigue el verdadero camino para alcanzar su fin a un paso adecuado. De este modo el jefe aprende a observar en sí mismo cómo se comporta, y al mismo tiempo aprende además a cuidar del constante mejoramiento de su conducta pedagógica en la empresa.

Todo el fin del citado curso de perfeccionamiento de jefes —y cabe también decir esto no sólo de los cursos del TWI meramente— ha de tener siempre en cuenta, y cuando fuere necesario ha de descubrirlo en primer lugar, qué ideas y necesidades de los subordinados hay que reconocer y llenar, si éstos han de ser enseñados y hablados como «hombres». El jefe tiene que descubrir de qué modo ha de dirigirse a cada uno de sus colaboradores subordinados como a sujetos de personalidad propia en la vida de la empresa y cómo los ha de tratar cuando se encuentren en dificultades prácticas o en otros inconvenientes humanos y con ellos hasta se disponga a otras dificultades. Verdad es que estas nociones se encaminan en primer lugar a los jefes y deben ser tenidas en cuenta y aplicadas por ellos pero en último término su utilización redundará en provecho de todos los empleados en la empresa, cuyo rendimiento personal se elevará y con ello también el de ésta toda, pues mediante ese correcto comportamiento de los jefes aumentará la seguridad psíquica de los colaboradores subordinados, con lo cual también crecerá por sí misma su voluntad y capacidad de producción. Toda esa serie de conexiones el jefe debe, no sólo aprender a comprenderlas en tales cursos, sino también a apreciar su eficacia durante el transcurso del trabajo en la empresa; procesos que hasta ahora no había observado y que no podía conocer a causa de su formación exclusivamente profesional.

Así pues este nuevo perfeccionamiento suplementario del jefe completa la preparación meramente especializada y profesional hasta

ahora acostumbrada con la necesaria formación pedagógica laboral. Si no en todos los cursos alemanes para la perfección de los jefes de empresa al menos en la mayoría se hace, además, resaltar conscientemente como objetivo que tal enseñanza no puede ser meramente un fin en sí mismo, sino que, mediante el correcto proceder de los jefes con aquéllas logrado, más bien ha de tenerse en cuenta y, por tanto, fomentarla al mismo tiempo, la personalidad de los colaboradores subordinados. Pero, además, el jefe ha de poner atención en que las condiciones de trabajo en la empresa, las relaciones humanas dentro del equipo obrero y las relaciones entre jefes y subordinados ayudan a preservar la personalidad del colaborador. Este constante conducir la observación del jefe a sus tareas humanas como tal, hace al mismo tiempo que se esfuerce en vigilar su propio carácter y con ello también a conservar la posibilidad de seguir perfeccionándose constantemente a tal respecto.

Por tanto, como sentido y fin de la formación y perfeccionamiento complementarios del jefe como tal en este campo de sus aptitudes humanas, ha de hacerse constar lo siguiente:

1. Todo jefe tiene que entender humanamente a sus colaboradores subordinados y ser capaz de presentir, por decirlo así, sus reacciones psicológicas ante determinados acontecimientos durante el transcurso del trabajo y en su cooperación con los demás; de ahí que junto con sus conocimientos de especialista haya de ser enseñado y adiestrado también psicológicamente como pedagogo laboral.

2. Todo jefe tiene que aprender, y por lo tanto saber, que «su autoridad como tal» ha de aplicarse, no en su propio interés, sino en el de sus subordinados, si quiere influir sobre el contento y la responsabilidad en el trabajo dentro de la empresa. Tiene que lograr, por tanto, en todas sus acciones y por encima del mantenimiento del «yo», el mantenimiento del «nosotros», lo cual significa la necesidad de una correspondiente acomodación de cada uno a su prójimo en el ámbito de la vida privada y familiar.

3. El fin de todos los esfuerzos pedagógicos laborales es no solamente el de aumentar el rendimiento de la empresa, sino ante todo, y como su supuesto previo, el de crear una confianza humana recíproca favorable precisamente entre jefes y subordinados, así como a la

inversa. Sólo bajo tales supuestos se puede desarrollar una conciencia de responsabilidad personal entre los que trabajan juntos con independencia del grado jerárquico en que se encuentren.

Muchas veces esos cursos para el perfeccionamiento de los jefes no se celebran en el sitio mismo de la empresa, sino en otro lugar situado de modo más regionalmente asequible para lograr que los que hayan de tomar parte en ellos se desliguen de sus respectivas relaciones habituales de trabajo y de vida, con lo que ya pueden crear entre sí más fácilmente relaciones y conveniencias no habituales. Esos mismos cursos como mejor se llevan a cabo es en la forma de discusión por grupos, que abarcan como máximo a 25 participantes, los que en cada caso se hallan bajo una adiestrada dirección en pedagogía laboral. Constituye además una peculiaridad de algunos de tales cursos el que lo definitivo no es meramente esa forma de discusión por grupos, sino el trabajo mismo de la discusión que en ellos ha de realizarse. De ese modo los que forman parte de esos pequeños grupos contribuyen a su vez a que, mediante las propias discusiones y los ejemplos para ellos aportados, el tema de discusión que se debate sea comprendido no sólo por la dirección pedagógica, sino también de una manera viva e íntima mediante la propia cooperación.

Este principio pedagógico aún es susceptible de desarrollarse con conocimiento de causa de la siguiente manera, lo que asimismo se aplicó en diversos de los citados cursos para jefes: La misma cooperación de los que participan en la discusión se divide en tres partes: primeramente una breve reflexión acerca de la materia precedente, luego una minuciosa discusión del nuevo tema de la orden del día, y, finalmente, la colaboración propia en realización activa de ese tema discutido. Con esa forma de organizar el curso se logra el fin igualmente esencial de hacer sentir de ese modo a los mismos jefes que colaboran durante ese curso el propio valor de su personalidad y despertar así en ellos ideas de las que probablemente no se hubieran dado cuenta antes ni explicado hasta entonces; lo cual es necesario cuando un jefe de empresa tiene que y de debe de descubrir también, además de su influjo como consecuencia de sus conocimientos profesionales, el reconocimiento necesario de carácter y la personalidad de sus subordinados.

III

El resultado de esos cursos de formación y perfeccionamiento para jefes ha de ser que todo lo que como nueva tarea suya se les explicó durante ellos, han de procurar conseguir volver a aplicarlo de nuevo en la subsiguiente práctica diaria. De ello resultará que se opondrán a tal realización una multitud de inconvenientes a los que asimismo ya se tendrá que haber aludido durante el curso. En todos esos posibles inconvenientes se trata de la apatía o de la tendencia a la inercia, tanto en la organización de la empresa como en en los hombres que hay que manejar.

La inercia de la existente organización de la empresa está motivada porque no se pueden modificar sin más los métodos de organización y de procedimiento. Esas atribuciones dependen en la mayoría de las veces de la distribución de la organización, de la inspección o de la economía de una empresa cuyos miembros o dirigentes en modo alguno están obligados a haber participado ya en uno de esos cursos de perfeccionamiento para jefes. Pero aun cuando esto sea verdad muchas veces, las relaciones entre los hombres sólo se consideran como tarea del jefe. En cambio, de ordinario se desconoce el hecho de que junto a una organización materialmente referida hay otra referida humanamente. La organización empresarial referida materialmente aplica en cada caso las máquinas mejores y más convenientes en talleres y oficinas y todos los métodos modernos de procedimiento con el fin de lograr el mayor rendimiento económico y, por tanto, productivo. La organización referida humanamente aplica además conscientemente los conocimientos de distribución y división de tareas y las distintas formas de organización de grupos en la empresa, no sólo para acrecentar en los colaboradores la satisfacción y la voluntad de trabajar, sino además para fomentar y garantizar en el marco del trabajo en la empresa el valor de personalidad de cada uno de los colaboradores. Aún cuando tales ideas se discutan en un curso de perfeccionamiento para jefes, no está de ordinario en las atribuciones de los que toman parte en los cursos el suplir las organizaciones existentes en su mayoría materialmente

referidas, y en su caso, rectificarlas en esa dirección de organización referida humanamente. Estos inconvenientes del estado de inercia de la organización de la empresa no se pueden remover a no ser que el mismo empresario o la misma dirección superior de la empresa se incline a una modificación de esa índole en la organización de ésta por haber concurrido a tales cursos o por el correspondiente informe convincente de los que en ellos tomaron parte.

También se encuentra una inercia igual en el personal de la empresa. Los que aún no participaron en un curso semejante de perfeccionamiento no saben nada del necesario complemento humano en su cualidad de jefes, o no se corrigen por el informe de los que asistieron al curso, porque aún no han experimentado ni comprobado por sí mismos los métodos y posibilidades del control y la educación de sí mismos. Lo mismo cabe decir de los subordinados que tampoco dejan ver ninguna modificación en su índole y conducta. El jefe, que quizás, haya vuelto del curso con buena intención, se siente entonces defraudado en su ambiente anterior y primitivo, y por tanto fácilmente cae en el riesgo de olvidar los propósitos concebidos, desanimándose en seguida. Para prevenir ese riesgo se prevén los ya citados cursos de organización en que se puede tratar de los respectivos inconvenientes y aclararse muchas veces en una discusión común. Pero también hay que investigar dentro de la empresa misma y mediante discusiones de los que asistieron al curso con los demás colaboradores y sobre todo con la dirección de la empresa, todas las posibilidades de sí y como se lograrán alcanzar las ansiadas modificaciones en el campo de la convivencia humana dentro de aquélla. Con ello se muestra siempre como conveniente si la asistencia a tales cursos de perfeccionamiento ha de disponerse y realizarse de arriba abajo dentro de la jerarquía de la empresa y no de abajo a arriba.

Es necesario incluir ya esos posibles inconvenientes en el plan y en la realización de tales cursos de formación y perfeccionamiento para jefes y manejarlos también pedagógicamente para que se pueda reducir al mínimo el riesgo de posibles fracasos y desilusiones, pues en cuanto sobreviene una desilusión general, provoca en seguida un desánimo también general, y significa por tanto un empeoramiento

de las condiciones dentro de la empresa e impide el logro del mejoramiento deseado.

El fin de esa formación y perfeccionamiento de los jefes debe ser, pues, en resumen, el tener cuenta de la dignidad humana, no sólo en sí mismos o en sus iguales, sino precisamente en los subordinados y aun frente a los propios jefes. Ya varias veces se aludió anteriormente a esa dignidad humana. La organización precedente del trabajo en la empresa no tenía la mayor parte de las veces apenas noción de esa dignidad, dejándola desatendida. Pero una colaboración humanamente valiosa y llena de confianza no se podía garantizar a la larga sin esa constante consideración de la dignidad humana. La organización de la empresa y las medidas conducentes a su desarrollo no deben, como ya se ha hecho resaltar, proponerse sólo el cuidado y la salvaguardia de las máquinas y demás valores patrimoniales, sino precisamente el afianzamiento de las relaciones humanas de trabajo; y tanto menos las normas para ello necesarias, así como la conducta humanamente destacada de los jefes deben sólo procurar fines y motivaciones meramente higiénicas con respecto al rendimiento del trabajo humano que se ha de racionalizar. Más bien la idea fundamental en todos los jefes y subordinados en la dirección de la empresa y en los colaboradores ha de ser el tener constantemente en cuenta en todo cooperador en el desenvolvimiento de esas relaciones laborales su dignidad humana. Ello ha de ocurrir de dos maneras: las instalaciones materiales de la empresa como sitio y lugar de trabajo tiene que corresponder a esa dignidad humana, lo cual es posible en los principios modernos de organización industrial en cualquier ámbito laboral, aun en los trabajos más inmundos y bajo las desfavorables influencias del ambiente. Todo jefe puede atender a esto con éxito en su esfera.

Pero además, la dignidad humana de los colaboradores tiene que ser atendida y afianzada también en los principios doctrinales de la organización, en las relaciones entre los hombres, en su comportamiento mutuo y en sus recíprocas conversaciones. Al no estar todos constantemente preparados para llevar esto a cabo, la responsabilidad común de la garantía de esa dignidad humana alcanza a todos los colaboradores, tanto a los jefes como los que se hallan equipara-

dos entre sí. Pues sólo mediante ello se puede salvaguardar el sentimiento de libertad en la rutina del trabajo profesional. Esa dignidad humana tiene, además, el mismo valor para todos, siendo indiferente que se trate de mujeres u hombres, jóvenes o adultos, obreros o empleados, jefes o subordinados. Sobre todo para aquellos jefes que participaron en los citados cursos de organización y perfeccionamiento el cuidado de esa dignidad humana tiene que constituir la suprema ley fundamental de su actuación y comportamiento. Pueden además cooperar sustancialmente para que la dignidad personal de los hombres que trabajan se torne en un Derecho del hombre que tenga validez no sólo en el marco de las relaciones sociales, sino precisamente dentro del trabajo industrial y en su desenvolvimiento.

El esfuerzo de todos en pro de la dignidad personal y de ese derecho humano de todos los cooperadores en la empresa conduce al problema de la justicia social, la cual, en muchos círculos, viene siendo considerada meramente como una exigencia de una ética social general o como una demanda de un dominio de la vida privada en el tiempo libre, en la vida familiar y social, que, no obstante, no puede obtener validez alguna en el trabajo profesional. Pero la justicia social tiene que ser siempre la norma de toda actuación si es que varios hombres han de trabajar y convivir juntos: por lo tanto, ha de regir también para la empresa y sus relaciones laborales. Se basa en la noción de que todo hombre no puede perder, ni ver disminuídos sus derechos, ni su dignidad personales, porque trabaje en cualquier forma durante una época de su vida y dependiendo quizá más o menos perceptiblemente de otros hombres, o porque realice un trabajo que parezca inmundo, o al que se le conceda escasa valoración social.

Esta justicia social ve en todo hombre, aun en aquel que ha de realizar un trabajo mecánico, a una persona que en cualquier distribución y organización realistas del trabajo puede y tiene que formular una pretensión justificada a la plena salvaguardia de su dignidad personal en las condiciones y en los lugares de trabajo y en el trato personal. Con lo cual, el personal de una empresa se convierte en un equipo de colaboradores de igual valor, quienes, como ya se ha expuesto, desempeñan diferentes funciones laborales en armonía

con las facultades de diversa índole y en cada caso llenan otras atribuciones de responsabilidad, que, por lo tanto, reciben también una diferente retribución, pero que, por encima de esto, perciben la igualdad de valor de los hombres que trabajan como una exigencia y obligación éticas y se la reconocen recíprocamente. No rige precisamente tanto dentro del personal de la empresa como en las relaciones entre jefe y subordinados y entre empresarios y sus colaboradores.

Si los principios de la justicia social se comprueban en todas las medidas y en el comportamiento recíproco de todos los que trabajan en la empresa, entonces se ha logrado el fin pretendido por aquella formación y perfeccionamiento de los jefes con respecto a sus tareas humana y de carácter en la empresa: El despertar y mantener la confianza entre los que trabajan juntos y entre éstos y sus jefes y el conjunto de la dirección de la empresa. La justicia social en el dominio del trabajo industrial ha de eliminar todo sentimiento y toda actuación arbitrarios, tal como puedan éstas brotar tan fácilmente del egoísmo y materialismo del pensamiento y del obrar humanos. La justicia social crea más bien, aún en la distribución del trabajo en la jerarquía de la empresa y en sus diversos sectores de responsabilidad, el principio absoluto de la igualdad de valor de todos los hombres trabajadores durante la época del trabajo y en los sitios de éste. Con lo cual, al mismo tiempo se realiza todo cuanto es necesario para garantizar la dignidad personal de cada uno de los colaboradores.

Las relaciones entre jefes y subordinados no se agotan con eso en la idea y en el cumplimiento del mandar y el obedecer, si bien esas notas de una autoridad correctamente entendida y de una jerarquía bien equilibrada de la empresa jamás han de dejarse de tener en cuenta. Pero por encima de ello, todo jefe debe de esforzarse en cualquier momento mediante su comportamiento personal y, cuando sea posible, mediante una consciente influencia de los principios de la organización, en asegurar y respetar la justicia social y con ella la dignidad personal de todos los colaboradores. Todas las medidas y auxilios para preparar y adaptar a los jefes mediante cursos especiales de formación y perfeccionamiento para esas tareas de huma-

nidad y carácter tienen este fin último, aun cuando no se hayan denominado ni declarado así expresamente en los programas del curso. Si el jefe de la empresa utiliza esa justicia social frente a los colaboradores a él subordinados puede al correr del tiempo lograr también que mediante su ejemplo personal se emplee también la misma justicia social por parte de los subordinados entre sí y sobre todo asimismo para con aquél. El jefe tiene que aprender conscientemente todo esto en tales cursos de perfeccionamiento, basándose en una conducta pedagógica profesional, de tal modo que con ello se convierta al mismo tiempo de un modo consciente o inconsciente en maestro y en ejemplo para sus subordinados. Con lo cual, las relaciones entre jefes y subordinados se ensanchan hasta constituir una comunidad laboral humanamente valiosa, fecunda y de elementos que se comprenden entre sí.

Cuán importante es que se tengan conscientemente en cuenta en una empresa las relaciones entre jefes y subordinados y cuándo es necesario el mejorarlas y regularlas se indicará con un ejemplo estadístico comprobado en una investigación practicada en una gran empresa metalúrgica alemana. En el marco de esa información extendida de suyo a un campo muy amplio, se investigó acerca de la tirantez existente en el ámbito laboral entre jefes y subordinados y también entre éstos y sus compañeros de trabajo; y como causas de semejante tirantez, se señalaron:

Divergencias de opinión respecto a la dirección del trabajo ...	18 %	
Nerviosidad y premura en el trabajo, perentoriedad del término fijado ...	9 %	
Influencia del ambiente y organización de la empresa ...	6 %	
	<hr/>	33 %
Comportamiento de los jefes ...	13 %	
Comportamiento de los demás compañeros de trabajo ...	6 %	
Comportamiento del jefe y de los subordinados ...	7 %	
	<hr/>	26 %
Otras diversas causas no susceptibles de resumen ...	22 %	
Apenas se percibe tirantez en las secciones interrogadas ...	12 %	
Sin opinión ...	7 %	
	<hr/>	41 %
		<hr/>
		100 %

Si se resumen esas diversas respuestas desde el punto de vista de la extensión en que las causas de esa tirantez atañen en los jefes, resultan las siguientes cifras:

Divergencias de opinión respecto a la dirección del trabajo.	18 %
Nerviosidad, premura en el trabajo, perentoriedad del término fijado	9 %
Influencia del ambiente y organización del trabajo ...	6 %
Comportamiento de los jefes	13 %
Comportamiento del jefe y de los subordinados	7 %
	53 %

Por otra parte si las dos últimas cantidades estimativas del cuadro se consideran como neutrales, ya que no dejan traslucir ninguna tirantez especial, hay que descontar entonces de aquél un 19 por 100, con lo cual quedan como causas de tirantez no explicables por causas no atañentes a los jefes un 28 por 100. En el 53 por 100 restante preponderan, pues, indudablemente las causas de tirantez provinientes de los jefes.

Sin embargo, no debe juzgarse a este respecto solamente del comportamiento del jefe que con todo constituye el 13 por 100, sino que también el primer grupo de tirantez laboral arriba reseñado y que proviene del campo del trabajo y asciende al 33 por 100 se refiere a la ordenación laboral. Pero el jefe en la empresa, si quiere ser entendido en el concepto moderno, ha de preocuparse no sólo de mantener la disciplina y orden externo del trabajo, sino también además el desarrollo adecuado de las relaciones laborales y de la necesaria cooperación íntima de ambas partes. Sobre todo mediante los ya mencionados cursos de formación y perfeccionamiento de jefes no es fácil que puedan surgir en general tales errores, a menudo fácilmente evitables, puesto que el jefe moderno ha de esforzarse también en procurar en el marco de sus deberes un desenvolvimiento adecuado y conveniente del trabajo que permita una colaboración de plena confianza entre jefes y subordinados.

En la encuesta laboral ofrecida es de interés la comprobación de que los empleados han de reconocerse ya también culpables ellos

mismos de tales causas de tirantez, aunque en medida mucho más exigua que la que corresponde a los obreros. En el marco de otro grupo de preguntas, el 22 por 100 de los obreros interrogados confiesa que no son sólo los jefes y las relaciones laborales que en estos desarrollan las causas de tirantez, sino que también ellos mismos contribuyen promoviendo tales tensiones. En cambio, en los empleados ese mismo porcentaje asciende a sólo el 7 por 100, con lo que vuelve a indicarse también, lo que por lo demás es asimismo una noción sociológico-industrial, que es mucho más difícil el conseguir que lleguen a un contacto recíproco los empleados que los obreros; de que en los empleados la conciencia de ser perjudicados o heridos por un jefe reacciona mucho más sensiblemente que en los obreros. Esto indica cuán importante es sobre todo en el ámbito técnico y comercial de los empleados el fomentar una relaciones ordenadas y humanas entre jefes y subordinados.

Este ejemplo estadístico acabado de ofrecer, en modo alguno ha de significar una generalización tal que pueda producir la opinión de que el juicio acerca de las posibilidades de tirantez para con los jefes haya de ser en absoluto el mismo o parecido en todas las empresas. Más bien ha de reconocerse que se trata aquí de una empresa determinada, cuyas relaciones humanas de contacto entre jefes y subordinados no se pueden trasladar a otras empresas. Sin embargo, esa encuesta acerca de las relaciones entre jefes y empleados indica hasta qué punto se difunde entre estos últimos la opinión de que los jefes han de cargar en algún modo con la culpa de tales tensiones. Después de percibirse demasiado rápidamente el comportamiento del jefe como criterio de la empresa y de su dirección, han de tenerse en cuenta muy cuidadosamente tales opiniones y, cuando sea posible, modificarlas. Lo cual puede conseguirse y aún seguramente remediarse mediante una ordenación adecuada entre subordinados y jefes con inclusión de su formación y perfeccionamiento en el sentido indicado.

GUIDO FISCHER

Traducción de Francisco F. Jardón.

