

## **Las RELACIONES HUMANAS en la INDUSTRIA**

**Por el P. VICENTE ANDRADE, S. J.**

Hace aproximadamente doscientos años comenzó con el prodigioso descubrimiento de la aplicación del vapor como fuerza de propulsión, la era de la máquina. Y fue tan acelerado el ritmo del adelanto técnico y tan absorbente la preocupación por sus aplicaciones, que se olvidó completamente al hombre o, mejor, se lo tuvo tan sólo en cuenta para ponerlo al servicio de esos mecanismos complicados y de un creciente poder de producir riquezas.

A la vez que la época de la gigantesca expansión industrial, fue sobre todo el siglo XIX, el de la Cuestión Social con todas sus facetas de miseria y de opresión.

Hacia fines del siglo pasado se inició, como reacción contra la prepotencia de la máquina, la época de los ensayos de la intervención estatal para regular la anarquía de la vida económica y fue al mismo tiempo el comienzo de la organización de las ciencias del manejo y administración de las empresas; lo que hasta entonces había sido considerado exclusivamente como el resultado de ciertas cualidades personales de mando y audacia, unidas a la experiencia.

Hacia fines de la primera guerra mundial fue cuando empezaron a aparecer en Inglaterra y en Estados Unidos los Institutos de Administración Pública y Privada y de Manejo Personal.

Pero solamente hace veinte años en EE. UU. y menos aún en Europa, se puede decir que haya triunfado ese movimiento para tomar en cuenta en valor del factor humano en la industria y para darle la importancia que se merece.

Tal vez sin mucho optimismo podamos decir que una nueva edad está alboreando en el mundo de la industria y que esa edad deberá llamarse la de las Relaciones Humanas.

Ya no hay en efecto Universidad alguna de importancia en los países avanzados en la civilización donde no se estudien y se investiguen y se enseñen los aspectos humanos de las relaciones industriales, sea en institutos especializados, sea en las facultades de ciencias sociales o dentro de los cursos de administración de negocios o de gerencia de empresas.

Y de los centros docentes estas ideas se han extendido a un gran número de empresas y por todas partes se pueden ver señales claras de una nueva manera de pensar.

El "British Institute of Management" realizó en 1953 un estudio sobre estos aspectos humanos en doce grandes firmas europeas que comprendía empresas de producción de carbón y de calcetería de Inglaterra, fábrica de cementos de Suecia, metalúrgicas de Bélgica, etc.

Lo que había de común en todas y que hizo que fueran escogidas para el estudio fueron tres características: un gran avance técnico; una situación financiera excelente y un personal satisfecho. Qué empresa no aspira a llenar estas tres condiciones?

Pues bien: el éxito tan completo de las firmas estudiadas se debe, según expertos de la UNESCO, a la gran importancia que todas ellas le han dado a las relaciones humanas en la organización.

Por inducción se ha llegado a establecer lo que el raciocinio también demuestra y es que las actividades técnicas y económicas están realizadas por hombres y que hay que tener en cuenta esa naturaleza humana compleja y a veces insondable, si se quiere obtener permanentemente buenos resultados.

Lo que ha venido a constituir un descubrimiento laborioso y a costa de muchos sufrimientos para los trabajadores y de muchas pérdidas para las empresas, es para nosotros los católicos una consecuencia de los principios filosóficos de la sana razón confirmados por la revelación y por eso en un país católico como el nuestro, si somos consecuentes, tenemos que aceptar el llevarlos integralmente a la práctica.

La única manera racional y efectiva de establecer buenas relaciones es sobre la base de principios; si así no lo hacemos llegaríamos a incurrir en inexplicables contradicciones o a incurrir en un pragmatismo absurdo y antihumano como el que expresa la opinión de un vice-presidente de una gran compañía norteamericana, citado en *Revue de Psychologie* (enero de 1954):

"La sociología ha demostrado que los hombres producen mejor si son felices y nosotros nos esforzamos por hacerlos felices. Pero si la experiencia probara que los hombres producirían más si estuvieran furiosos, nosotros nos arreglaríamos para que lo estuviesen de una manera permanente". Hasta esos extremos lleva el querer subordinar a la producción el aspecto de las relaciones humanas dentro de la empresa.

La autorizada palabra del Excmo. Señor Arzobispo, confirmada con la autoridad de los textos pontificios, acaba de demostrar cómo toda regulación de las relaciones entre empresarios y trabajadores y empresa y comunidad tiene que estar regida por dos principios fundamentales: la dignidad y los derechos de la persona humana y la solidaridad que liga a todos para el bien común.

Deduzcamos ahora las consecuencias de estos principios y veremos a la par cómo la experiencia los confirma.

**Selección y adaptación del personal.** — Desde que el aspirante a conseguir trabajo en una empresa se presenta al departamento de

enganche, hay que considerarlo como un ser racional, dotado de la dignidad y de los derechos que tiene la persona humana y además con un destino divino por su condición de cristiano. Ese hombre aspira a ganar su sustento con el trabajo y es, en potencia, un posible colaborador de la empresa. Debe ser tratado por consiguiente desde el principio con respeto y más aún con cordialidad; examinado debidamente para ver si cumple las condiciones que lo hacen apto para el trabajo que debe desempeñar, si se lo admite debe sentir desde ese momento que se pone en él una confianza y una estima; si debe ser rechazado también debe sentir que no se lo humilla, sino que hay un deseo de ayudarlo que no puede ser cumplido.

Las condiciones de angustia por el pan de los hijos y de inferioridad en que se presenta quien solicita empleo lo hacen susceptible y muchas veces da la experiencia de que ese primer contacto con la empresa, cuando ha sido tratado con dureza, empieza a crear el complejo de resentimiento que lo hará mal trabajador o enemigo.

A su vez los encargados del enganche de personal carecen muchas veces de ciertas cualidades de tacto y olvidan normas elementales de educación y hacen el peor servicio a la empresa y a la sociedad con la manera poco cordial como desempeñan sus funciones.

Suponiendo que fue admitido el trabajador, viene en seguida el difícil problema de su adaptación al trabajo que le toca desempeñar y al medio.

Esto supone dos aspectos principales: el psicológico y el técnico.

Además de su condición de ser racional y disminuyéndola mucho a veces, trae el trabajador todas las características de su temperamento, del medio ambiente donde vivió anteriormente, de las vivencias que han dejado huella en su manera peculiar de ser y que muchas veces se traducen en complejos.

Si suponemos que es el joven o la joven que vienen del campo y entran en la fábrica, qué mundo tan totalmente distinto en el que van a vivir. Todo los desconcierta y muchas veces constituye un disolvente de sus maneras de pensar y de comportarse anteriormente.

Habrá que pensar en dar una tutela y orientación que sin incurrir en el paternalismo, les sirva de protección e impida los graves males que pueden venir en consecuencia.

Todavía mejor que los patronatos para jóvenes, de un ámbito limitado, sería más conveniente estimular la iniciativa de los mismos interesados y apoyar instituciones que como la Juventud Obrera Católica tratan de solucionar esos problemas.

Y no entro a referirme al aspecto del entrenamiento técnico, tan deficiente entre nosotros, dado que apenas empieza a organizarse el Servicio Nacional de Aprendizaje, por no alargarme excesivamente.

**Trato al personal.** — El buen trato al personal es la consecuencia inmediata de su dignidad y de los derechos de la persona humana.

Ese buen trato no se refiere tan sólo a la manera cortés, justa y correcta con que se debe proceder aún cuando haya que corregirlo y sancionarlo, sino también al cuidado con las condiciones de sa-

lud, higiene, seguridad y cierta comodidad elemental para las comidas y el descanso.

En los departamentos de Relaciones Industriales bien organizados deben existir las secciones encargadas de procurar en cada uno de los sectores enunciados, condiciones satisfactorias; pero hay que reconocer que en la mayoría de nuestras empresas todavía estamos muy lejos de tener siquiera las condiciones mínimas requeridas; así como hay que alabar también a las que se han preocupado de atender estos aspectos en forma satisfactoria y que pueden mostrarlo con orgullo.

**Responsabilización del personal.** — Pero yendo aún más adelante se puede conseguir que los trabajadores y todos los que están en los distintos grados de la jerarquía que se establece dentro de una empresa, no sean tan sólo hombres bien tratados y que ejecuten honradamente una tarea, sino que se sientan como colaboradores y responsables en la obra común.

Aquí es donde los estudios de sicología en la industria han hecho notables aportes para mejorar la posición de los subordinados, sacarlos de su pasividad y darles el sentido de esfuerzo creador y de responsabilidad.

Según las conclusiones sacadas por los expertos de la UNESCO de la encuesta antes mencionada en empresas prósperas y bien organizadas, entre las causas de esta bonanza se enuncia en primer lugar el que “a los jefes de departamento y sección y a los grupos de trabajadores se les ha dado una gran libertad en sus decisiones y una gran responsabilidad”.

**El arte de mandar.** — Pero esto no se puede llegar si los que dirigen no conocen ese arte complicado de gobernar, no por la fuerza sino por la persuasión y de arrastrar a los demás con su ejemplo más bien que quererlos hacer marchar a empujones.

He aquí la segunda clave del éxito descubierta en la encuesta citada:

“En ninguna de las escalas de la organización se quiere imponer un comando mecánico o autocrático. Los jefes conducen y muy efectivamente. Pero la característica de estas firmas es la buena voluntad y la colaboración espontánea en todas las escalas, basada en un conocimiento claro de su interés común y del trabajo común que tienen entre manos”.

Hoy hay una carrera especializada en “Management” como la llaman los ingleses y cada día se aumenta la literatura sobre el tema del manejo del personal y se dan cursos a gerentes y supervisores.

En todo esto no se hace más que transmitir ciertos principios de sentido común y ciertas experiencias que tienen un valor universal y que a veces parece increíble que se olviden tan fácilmente.

Orientar a cada uno en su trabajo e indicarle cómo puede hacerlo mejor; estimular a los que lo merecen; aprovechar las capacidades de cada uno y hacerles saber con anticipación los cambios que se van a producir son cosas elementales; pero que suponen que quien

maneja el personal tiene la idea de que está manejando hombres y no mecanismos o animales.

**Comunicación con el personal.** — Las más de las veces sucede que el novato que entra al trabajo desconoce totalmente lo más elemental de la organización de la empresa y no sabe a qué jefe es al que tiene que obedecer en definitiva, pues no es raro el caso en que recibe órdenes antagónicas.

Y a su vez los altos dirigentes de la empresa ignoran completamente lo que piensa el personal y los sentimientos que están fermentando en contra de ellos mismos.

Es de excepcional importancia en consecuencia establecer fácil comunicación, de manera que los obreros estén informados de lo que la empresa piensa y desea y realiza y a su vez la empresa conozca la mentalidad de sus hombres.

Lo primero se puede lograr por conferencias o charlas y por el periódico y lo segundo facilitando el acceso a la gerencia de los representantes de los trabajadores y estableciendo los comités de conciliación y arbitraje.

Oigamos de nuevo la tercera causa de prosperidad en las empresas, objeto de la encuesta mencionada:

“Estas empresas han llegado a eliminar todo conflicto de aspiraciones e intereses entre los diferentes grupos que en ellas trabajan. Las aspiraciones tanto de los empresarios como de los trabajadores, individual o colectivamente, han sido tomados en cuenta y armonizados”.

**Relaciones con el sindicato.** — Las aspiraciones de los trabajadores se expresan colectivamente en el sindicato y es él quien defiende sus intereses.

Por eso las buenas relaciones con la organización sindical son fundamentales para las Relaciones Humanas justas en la empresa; pero este tema va a ocupar una ponencia especial y a ella nos remitimos.

**Política de salarios.** — El primer derecho inalienable del hombre es el derecho a la vida y en consecuencia el derecho a lo que necesita para poder subsistir. Así el derecho al justo salario es consecuencia inmediata del derecho a la vida y por eso es de tanta trascendencia el aspecto de salarios en las relaciones humanas de la economía.

También aquí hay que partir de principios y no de meras conveniencias.

El salario mínimo por consiguiente no puede ser inferior a lo que el hombre necesita para poder vivir como ser racional y como jefe actual o potencial de una familia.

Sobre esa base se deberá establecer la escala de salarios, conforme a los puntajes que estime más conveniente establecer la empresa y que se basan en la capacidad, calificación, antigüedad, riesgo y otras consideraciones.

Para suplir las deficiencias del salario en las familias numerosas, habrá que establecer iniciativas como las del subsidio familiar,

que también va a encontrar autorizada exposición en el transcurso de esta semana.

No puede haber buenas relaciones humanas en una empresa donde no se cumplan los postulados elementales de la justicia. Los malos salarios, la escasez y la miseria amarga los ánimos y hacen malos trabajadores y comunistas en potencia.

**Familia y servicio social.** — Más aún: con buenos salarios puede haber trabajadores que por falta de moral y de organización familiar viven en condiciones muy desfavorables, que carecen de distracciones y de cultura y aunque la misión de la empresa no sea universal, sin embargo no puede desentenderse de estas situaciones por caridad cristiana y por propio interés porque ellas se reflejan en el mal rendimiento en el trabajo. Aquí es donde aparece en toda su magnitud la importancia que tiene en las relaciones industriales como en todo el orden social, tema trascendental, objeto de otra ponencia.

La institución adaptada para atender estos aspectos es el Servicio Social Industrial y en una mesa redonda hemos de estudiar las experiencias de las Asistentes Sociales que en corto tiempo han logrado grandes realizaciones.

Pero el Servicio Social no se limita al caso individual sino que orienta las familias, las instituciones y la comunidad en general para elevar todos los niveles de vida de sus miembros; por eso tiene un papel importante también en el último aspecto que vamos a enunciar de las Relaciones Humanas de la Empresa.

**La empresa y la comunidad.** -- En el pasado, al rededor de las nuevas fábricas, fueron creándose aglomeraciones humanas con las familias de los trabajadores; pero aparte de los salarios reducidos nunca recibieron ningún beneficio de la vecindad del mostruo creador de riqueza. En tiempos más recientes, cuando por ley o necesidad tuvieron que crear sus servicios médicos o centros recreativos y culturales siempre fueron recintos reservados exclusivamente a los empleados privilegiados (al "staff" como dicen en las petroleras) o exclusivamente a los trabajadores.

A veces estos consiguieron hacer ampliar los servicios médicos o de comisariato a sus familias; pero jamás tuvieron la idea de hacer, por ejemplo, buenos hospitales que pudieran prestar servicio también a todos los miembros de la comunidad.

Con el nuevo giro de las Relaciones Industriales hoy hay la nueva tendencia a ayudar a crear las obras de utilidad común de las que se beneficien no sólo los propios trabajadores.

Y a este propósito es muy interesante anotar la cuarta y última causa a la que los expertos internacionales asignan el triple efecto maravilloso de progreso, prosperidad y satisfacción en todos los componentes de una empresa:

"La empresa en sus actuaciones tiene en cuenta las necesidades y los hábitos de la comunidad donde está ubicada y los dirigentes de los distintos grupos dentro de la empresa son también dirigentes de la comunidad".

Hemos hecho un esbozo rápido que sabemos muy bien no está completo, de algunos aspectos que hay que tener en cuenta para establecer buenas relaciones humanas en las empresas, es decir, para que estas cumplan su misión humanitaria y social.

Como lo hemos estado viendo a lo largo de esta exposición, la preocupación por establecer esas buenas relaciones parte ante todo de una convicción de hombres y de cristianos de que se trata de derechos que hay que respetar y de deberes que hay que cumplir.

Pero por esa armonía admirable que existe entre la ley moral y progreso y prosperidad social, puesto que los dos tienen el mismo Supremo Autor, donde esas normas se cumplen hay mejor rendimiento económico.

Y tan cierto es esto que hay que reconocer, aunque sea triste el tenerlo que hacer, que al moderno adelanto en Relaciones Industriales se ha llegado más bien por la preocupación de mejorar el rendimiento que por el deseo de hacer valer la dignidad de la persona humana.

Pero lo dijimos ya, como creyentes y como cristianos, tenemos una obligación mayor de procurar establecer Relaciones Humanas en la Empresa, que estén basadas en la justicia y en el amor al prójimo.

Será acaso una utopía pretender que entre nosotros se puedan establecer los sistemas que en los países sajones han contribuido a crear buenas relaciones entre la empresa y los trabajadores, tales como los comités de empresa, la co-gestión obrera en ciertos aspectos, etc., dado que el nivel de cultura de nuestros obreros está desafortunadamente por debajo del de naciones donde las clases populares tienen acceso aún a estudios secundarios?

No se puede negar que las exigencias de la tecnificación vienen a veces a crear situaciones antagónicas en apariencia a las condiciones que requieren las relaciones llevadas con criterio humanitario.

Y aquí aflora con toda su crudeza el problema de la automatización y de los incentivos, que va a ser a su tiempo objeto de documentada consideración y de serena discusión.

Pero ya lo podemos formular para que empiece a ser objeto de estudio de las comisiones.

Es compatible la preocupación por aumentar la producibilidad y por disminuir los costos, con la primacía que debe tener la persona humana, la idiosincracia de cada individuo, las variaciones inevitables en su psicología, dependientes de causas a veces involuntarias y sobre todo la posibilidad de la fatiga en seres que no son simplemente "robots".

Y teniendo en cuenta que los modernos sistemas de automatización e incentivos han tenido origen y han creado sus unidades "standards" con experimentación en obreros de constitución física y de psicología muy diferentes a la del obrero de los trópicos, será posible quererlas aplicar en medios tan diferentes?

Y pasando de los estratos compuestos por obreros rasos a los integrados por supervisores y jefes, será posible pretender que los dirigentes en los puestos subalternos de las empresas lleguen a tener la

cultura y los conocimientos psicológicos que suponen los cursos para supervisores que nos llegan "made in USA"?

Todo esto constituye problemas que habrá que estudiar cuidadosamente para que las buenas intenciones no se estrellen contra el muro impenetrable de la ignorancia y de la incomprensión.

Pero nada hay imposible a los que tienen fe y cuando existe una estrella que señala el norte, no es difícil orientarse hacia el éxito.

Esa estrella de paz y de amor, lo acabamos de escuchar de los labios autorizados del admirable Pastor que Dios deparó a esta grey, son las enseñanzas imperecederas de los Sumos Pontífices que hacen actual el mensaje de Belén.

"Gloria a Dios en las alturas y en la tierra paz a los hombres de buena voluntad".