

# METODOS A EMPLEAR POR LA DIRECCION DE LAS EMPRESAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS

Por JOSE MARIN TOYOS,  
Ingeniero de Caminos.

*Con objeto de dar a conocer sus observaciones en el Congreso de São Paulo, el autor, Presidente del Consejo de Administración de Boetticher y Navarro, S. A., pronunció en los locales de la Empresa una conferencia sobre el interesante tema epígrafoado, cuyo texto reproducimos a continuación, por considerarlo de interés.*

Las relaciones humanas en el seno de las colectividades, así como las relaciones entre éstas, han tomado en el curso de estos últimos años una importancia extraordinaria, precisamente cuando el progreso de la ciencia y del mecanismo parecía tratar de envilecer los valores humanos.

Los problemas que la cuestión plantea han dado lugar a numerosos y muy notables trabajos, y es motivo de constante cambio de impresiones en el mundo entero entre industriales, Sindicatos, hombres políticos, organizadores, psicólogos, etc.

Ya en el Congreso de Bruselas de 1951 fué objeto de uno de los temas más interesantes a discutir; en Francia se estudia constantemente por la organización de Movimientos Patronales Franceses; en Alemania se ocupa de la misma cuestión, la entidad Estudios sobre la gestión industrial; y en el Congreso de São Paulo vuelve a ponerse el tema sobre la mesa. Todo esto demuestra que el problema está muy lejos de quedar resuelto, que presenta serias dificultades para encontrarle solución y que tiene una importancia extraordinaria.

Hasta ahora todos los trabajos tratan de los problemas de mejorar las relaciones humanas dentro de la Empresa, pero nada se ha hecho hasta el presente en cuanto se refiere a las relaciones exteriores de las Empresas dentro de cada país y después de todas ellas en el ámbito internacional, porque no se puede olvidar que toda Empresa se desarrolla en un mundo que trata de organizarse cada vez mejor y que, por lo tanto, se encuentra obligada a tomar en cuenta reglas o preceptos procedentes del exterior.

Esta nueva cuestión parece que se va a plantear por primera vez en el próximo Congreso que se celebrará en París el año 1957 e indica cómo se profundiza en la cuestión cada vez más.

\* \* \*

Las relaciones del hombre con sus semejantes están regidas por los conceptos de la moral general, cuyos principios forman la conciencia de la humanidad, sin que puedan escapar a esta regla las rela-

ciones humanas cuando se refieren a las que existen en el seno de una empresa industrial.

El trabajo del hombre es a la vez su medio de subsistencia y su aportación al progreso humano; como consecuencia, es indudable que cada uno tiene el derecho y el deber de tomar parte en el esfuerzo común, tanto en el aspecto material como en el espiritual. Esta participación individual depende de los medios de que cada uno disponga: físicos, intelectuales, materiales, morales, que serán eminentemente variables de unos a otros en el tiempo y en el espacio, y a medida que son mayores en una persona determinada, mayor será la participación que le corresponde tomar a su cargo.

El trabajo no es más que un "medio", cuyo "fin" no puede ser otro que el progreso humano en su más amplia concepción. Como corolario resulta que el hombre — parte integrante de la Humanidad — tiene el derecho y el deber de velar tanto por su propio mejoramiento como por el mejoramiento general. Como además forma parte de un grupo humano, está obligado a colaborar en el progreso de este grupo, del que, por otra parte, alcanza su provecho personal. La coexistencia de derechos y de deberes, le impone el respeto a los deberes y derechos legítimos del prójimo.

Estos principios de moral general, que regulan las relaciones del hombre con sus semejantes, conservan todo su valor cuando se trata de las relaciones humanas en el seno de las Empresas. Si es cierto que la Empresa es una entidad económica, no lo es menos que es también una entidad humana y parte integrante de la sociedad universal.

Sin duda alguna, el objetivo inmediato de toda Empresa es de tipo económico; pero por legítimos que sean los beneficios y la producción, no son "fines" sino sólo "medios" puestos en acción para alcanzar el objetivo final, que ha sido claramente definido por la declaración de junio de 1952 hecha por los Movimientos Patronales Franceses, y que dice así:

El objetivo final es "el mejoramiento real y duradero del nivel de vida del mayor número de per-

sonas, al mismo tiempo que esta mejoración es también factor del avance humano en todos los aspectos".

Por otra parte, la reunión de Estudios de la gestión industrial declaró en Alemania recientemente, que entre los deberes que corresponden a los dirigentes de las Empresas está el de "adquirir y expresar la convicción de que la industria tiene precisamente por misión servir a la sociedad".

El progreso del individuo está indiscutiblemente ligado al del grupo de que forma parte, el cual es, a su vez, función de la prosperidad general. Esto es una función reversible, pues esta prosperidad general, depende del progreso de los diversos grupos humanos, el que depende del progreso del hombre, unidad fundamental.

Pero no hay que perder de vista que las facultades individuales son extraordinariamente variables, y que los derechos y los deberes son proporcionales a los medios de acción de que el individuo dispone. La Empresa como entidad humana, se puede considerar compuesta de tres grupos distintos, pero solidarios: el grupo de los obreros, el grupo de los maestros y dirigentes y el grupo que administra el capital.

Partiendo de los principios básicos anteriormente enunciados, conviene definir los deberes que se imponen a los individuos frente a la Empresa y los que a ésta le atañen frente a los individuos y frente a la sociedad. Definidos los deberes, se derivan lógicamente los derechos.

### **Deberes de los individuos en el seno de la Empresa.**

En primer lugar, cada uno debe tener la noción justa de sus condiciones naturales para el trabajo, y de la parte de éste que le corresponde realizar; debe comprender la importancia que tiene el esfuerzo común y debe asumir sin reservas las responsabilidades inherentes a su función.

Considerando los tres grandes grupos humanos de la Empresa, se desprende que si los deberes de los operarios son sencillos deberes de ejecución, los de los dirigentes y administradores son mucho más complejos y además aumentan a medida que se eleva su jerarquía y a medida que la Empresa progresá y se desarrolla; a estos deberes todavía se añaden los que son inherentes a todo Jefe: dirección, educación, formación, protección y previsión, cerca de sus subordinados.

*Cada uno ha de utilizar sus facultades de trabajo para alcanzar el objetivo común en las mejores condiciones.*

Para los operarios esto representa poner en acción sus medios físicos, intelectuales y psicológicos de una manera elemental, pero exige que reciba en-

señanzas de los cuadros de mando; si la conciencia profesional del obrero debe ser tan completa como la del patrono, no es menos cierto — si se compara una con otra — que la del patrono debe ser infinitamente más grande, pues su responsabilidad es más intensa y el menor fallo en su gestión da lugar a consecuencias mucho más graves para todos.

*Cada uno tiene que procurar por su personal mejoramiento y por sacar el mayor provecho posible del capital que representa las facultades de que dispone para el trabajo.*

Esto impone a todos el deber de poner el máximo interés en la tarea, tanto para su propio progreso técnico y profesional como para el desarrollo de sus cualidades morales y su prestigio propio.

Para los productores, esto requiere que hagan los esfuerzos necesarios para llegar a ser mejor tornero, mejor ajustador, mejor contable, etc.

Para los maestros y para los cuadros de mando tienen que aspirar además a ser mejores jefes.

Para los Consejeros lo anterior implica el deber de ser mejor economista, mejor financiero, mejor administrador.

Para todos impone la obligación moral de trabajar sin cesar, para conseguir la prosperidad personal y tratar de alcanzar normalmente jerarquías superiores dentro de los valores humanos.

Todos tenemos también el deber de colaborar al progreso del grupo a que cada uno pertenece y del que obtiene los beneficios directos. Cada uno cumplirá este deber trabajando en la tarea diaria con la mayor conciencia profesional, esforzándose en comprender cada vez mejor lo que de él se espera, tratando de penetrar en el fin colectivo que se persigue, y haciendo todo el esfuerzo preciso para el mejor rendimiento del trabajo en equipo, sustituyendo el "yo" por el "nosotros".

### **Deberes de la Empresa frente a sus productores.**

Ante todo, la Empresa debe velar porque exista una distribución ponderada, equitativa y lógica del trabajo que cada uno de sus productores ha de realizar, lo que exige a los jefes el mejor conocimiento posible de las posibilidades de cada uno de sus subalternos.

Ha de poner a disposición de cada productor los medios adecuados para que realice su tarea en condiciones normales de trabajo con la máxima seguridad y el mínimo esfuerzo.

La Empresa debe ilustrar a cada uno con toda la precisión deseable sobre el trabajo que tiene que ejecutar, así como darle a conocer la importancia que tiene dentro del equipo de que forma parte, la finalidad de éste, sus medios, sus dificultades y hasta sobre la vida propia de tal equipo.

Debe permitir y además favorecer, en la medida de sus medios, el progreso profesional y técnico del personal, así como el progreso humano y social de cada uno de los productores.

Tiene que asegurar a sus colaboradores la retribución adecuada a la participación que cada uno tiene en el esfuerzo común, sin perder de vista que el trabajo es para el productor medio de subsistencia. Los progresos individuales y el desarrollo económico de la Empresa, son factores que deben presidir la evolución de las retribuciones, sin esperar a reclamaciones ni reivindicaciones individuales o colectivas.

Es indudable que la Empresa no es una obra filantrófica ni una institución educativa; su finalidad es, sin género de dudas, puramente económica, pero para alcanzar ésta ha de acudir a las facultades físicas, intelectuales y morales de sus colaboradores, y para conseguirlo ha de velar por la necesaria solidaridad.

### Deberes de la Empresa frente a la sociedad.

Como toda Empresa forma parte de la sociedad universal, tiene también frente a ésta deberes que cumplir, que se deducen, como los anteriores, de los principios generales de la moral.

Tiene que asumir y cumplir la parte del esfuerzo que le corresponda para contribuir al progreso general, a la elevación del nivel de vida y al avance de la Humanidad. Este es el objetivo final. La producción de bienes, cualesquiera que sean, no son más que medios para tal fin. Lo mismo que la máquina se inventa y se construye para servir al hombre, la Empresa tiene por misión servir a la sociedad humana.

Obsérvese también que el progreso humano no se consigue exclusivamente con el aumento de producción de bienes materiales, sino que requiere también riquezas morales y mejores valores humanos.

Para cumplir la parte que le corresponde en el esfuerzo general con vistas a esta finalidad, la Empresa debe mirar más allá de su objetivo económico, inmediato, comprender cuál es su papel en la organización universal para el bienestar común, y ha de admitir la carga que esto le represente y la responsabilidad que de la misma se derive.

La Empresa está obligada a poner en acción todos los medios de que disponga para alcanzar su objetivo, colaborando así al mejoramiento general.

Frente a la sociedad, la Empresa está obligada a trabajar tanto para su propio progreso como para el colectivo; en consecuencia está obligada a aumentar el rendimiento, a mejorar su producción y a sacar el mejor provecho del capital de que disponga. Pero este progreso no debe ser exclusivamente económico, sino también humano y social, pues la empresa ejerce una verdadera función social al servicio de la colectividad.

Por último, la Empresa tiene todavía frente a la sociedad como frente al grupo de que forma parte, deberes que cumplir con las personas que profesionalmente se confían a ella como son: deberes de dirección, de educación, de formación, de ayuda, de protección, etc.

\* \* \*

Esta filosofía fundamental y sus principios básicos, que lógicamente deben conducir a mejor política de acción y a mejor técnica de ejecución para favorecer las relaciones humanas, deben ser cumplidos y admitidos por todos con una completa sinceridad y una perfecta buena fe.

Esta comprensión y esta adhesión debe partir de las más altas jerarquías para después descender por la escala hasta llegar a los más sencillos colaboradores.

Si los jefes jerárquicos por su posición estatutaria tienen la misión de ser pilotos en estas cuestiones sociales y humanas, el mismo papel corresponde a todos los que, en la organización social, asumen un papel de mando o de consejo en las asociaciones sindicales, sean de obreros o de patronos, frente a los individuos que las integran y también frente a la sociedad general; esta misión implica para ellos los mismos deberes anteriormente analizados tanto para el progreso material como para el moral, aunque su labor se presente en ocasiones en oposición aparente frente a la de la Empresa, pues como dice el *Boletín Internacional del Trabajo* de 1952 en la página 130: "La finalidad de las relaciones profesionales no es necesariamente la consecución de una armonía o de la paz total, sino más bien conseguir un espíritu de colaboración dinámico y constructivo, cuyos objetivos estén de acuerdo con los de una sociedad libre; en estas condiciones la oposición, tanto como la concordia, pueden jugar un papel constructivo en la cuestión de las relaciones entre el trabajo y la dirección".

\* \* \*

Hasta aquí se han analizado los conceptos fundamentales de filosofía y de moral, cuyos principios básicos deben regir cuanta labor se intente para mejorar las relaciones humanas de cualquier Empresa, y de ellos se han deducido los deberes que a cada uno corresponde; pero no basta que la Dirección de la Empresa posea estos principios, es indispensable pasar a la acción que debe ser constante, sin que queden desfallecimientos ni escepticismo, aunque de ella no quiera esperar resultados espectaculares en plazo breve.

Para dar lugar a esta acción y ordenarla, conviene analizar los diferentes aspectos que con ella deben enfocarse, y que todos conducen al mismo fin. Estos aspectos son:

1. Política de selección y distribución del personal.
2. Política de formación del personal.
3. Política de relaciones internas.
4. Política de información.
5. Política de seguridad y estabilidad del empleo.
6. Política de ambiente material.
7. Política de organización y de productividad.
8. Política de remuneraciones.
9. Política de ayuda social.

### *1. Política de selección y distribución del personal.*

Hay que reconocer que la complejidad de las técnicas y la dificultad de crear y de mantener relaciones armónicas entre hombres sometidos a muy diversas influencias, exigen cualidades físicas, intelectuales y morales muy destacadas en las personas que hayan de cumplir tareas de esta índole.

Sin embargo, el problema hay que afrontarle, porque una negligencia en la elección y distribución del personal acarrea siempre consecuencias graves; para el productor, mala adaptación, descontento, insatisfacción moral, peligro de accidentes, etc.; para la Empresa, bajo rendimiento, pérdida de valores humanos, falta de estabilidad en el personal, etc.

Por el contrario, el hombre dedicado a una labor que conviene a su temperamento y a sus facultades intelectuales, físicas y morales, está más inclinado a cumplir su tarea, a mejorar su producción y a sentirse ligado a la Empresa. En la realización de su trabajo diario, cualesquiera que sea su sencillez o complejidad, no experimenta el enojo de una labor monótona; ni siente la fatiga inherente a la responsabilidad que sobre él recaiga; su rendimiento puede alcanzar un nivel elevado y una calidad excepcional, lo que a su vez favorece su propia formación y su deseo de progreso.

Es indispensable que la Dirección adopte una política precisa en lo que se refiere al reclutamiento, ascensos y traslados del personal y que esta política sea conocida de todos y aceptadas de bien grado sus modalidades; si además la Dirección establece un plan para la renovación de los cuadros, se pondrá en condiciones de hacer frente a todas las situaciones, sin pérdida de rendimientos.

Para que la Dirección pueda poner en práctica esta política, es preciso que conozca el valor de los elementos con que cuenta, sus posibilidades y sus límites. Este conocimiento le permitirá apoyar a los que posean las condiciones necesarias para ocupar funciones más importantes y ayudar también al completo desarrollo de su personalidad. A los menos favorecidos por la Naturaleza les evitará decepciones y disgustos. El conocimiento de la capacidad individual, se obtiene gracias a técnicas cada vez mejor conocidas y más aplicadas: interviú, examen psico-

técnico y fichas de estimación de condiciones, lo que los americanos llaman el *merit rating*.

Conviene recordar a este respecto que es frecuente oír críticas sobre el empleo de la psicología aplicada a la investigación intelectual y del carácter, aduciéndose como razón principal, que es un atentado contra la dignidad humana.

En oposición a este punto de vista se puede señalar que precisamente el fin de la selección psicológica es altamente social, puesto que pretende una mejor adaptación del hombre a su tarea y conseguir con esto la más alta satisfacción para desarrollarla. Por otra parte, el mejor rendimiento del individuo por una mejor adaptación a su trabajo, que a su vez lo realiza con mejor satisfacción, será una buena contribución al esfuerzo común y al bienestar general.

No basta, sin embargo, conocer a los hombres y la capacidad de cada uno; para utilizarla debidamente, es preciso conocer también las exigencias y dificultades que presentan las diversas funciones de la Empresa y analizarlas para establecer la comparación de características entre la función y la persona que la haya de desempeñar, lo que debe conducir a la mejor utilización de las capacidades individuales en provecho de la comunidad y del progreso personal.

Se ha de procurar una buena acogida a los nuevos elementos que se integren a la Empresa, cuidado al que cada vez se le concede mayor importancia. Es evidentemente uno de los momentos esenciales de la vida del productor dentro de la organización. Según la forma en que sea recibido, juzgará de la Empresa, y su comportamiento posterior obedecerá a la primera impresión recibida. Un buen programa de recibimiento es la base de un buen arranque del nuevo productor.

Es necesario además amparar paternalmente al nuevo titular de una función durante su toma de contacto con ésta y su acomodación a las costumbres de la Empresa; esto corresponde al jefe inmediato de una manera normal, en lo que puede ayudarle el jefe de personal o el psicólogo industrial, si estos cargos existen.

Lo esencial en este aspecto de las relaciones humanas para crear una comunidad de trabajo eficaz y armónica, es que todo esté movido por un deseo sincero de servir los intereses de la Empresa y de ayudar al hombre en el desarrollo de todas sus facultades, colocándole allí donde pueda aplicarlas en las mejores condiciones.

### *2. Política de formación del personal.*

Una política de formación profesional ha de completar la selección y distribución del personal.

Esta política debe ser objeto de un plan de conjunto que comprenderá, además de los diferentes aspectos que la formación profesional presenta, las di-

versas categorías del personal. Es peligroso en esta materia tratar el problema parcialmente, porque se corre el peligro de provocar un desequilibrio en la competencia individual, sobre todo cuando se trata de formaciones de carácter general o de planes de relaciones humanas.

Independientemente del crecimiento de los valores individuales y, por consiguiente, de su rendimiento en el esfuerzo común, la política de formación profesional puede proporcionar resultados provechosos en lo que se refiere a la compenetación del personal hacia la Empresa. La sensación del esfuerzo desarrollado por la Dirección para formar sus colaboradores de todas clases, pone de manifiesto la importancia que se concede a la función que cada uno desempeña.

Si la Empresa consciente, no solamente de su interés particular, sino también de su deber en materia de formación profesional, hace un esfuerzo en este terreno, tiene derecho a esperar de cada uno otro esfuerzo equivalente de asimilación y de utilización de los conocimientos adquiridos.

Los métodos principalmente utilizados para asegurar las enseñanzas indispensables son: enviar a los interesados a centros de enseñanza especializados para seguir en ellos los cursos necesarios para su formación profesional; establecer en el seno de la Empresa cursos con la misma finalidad; sistemas mixtos de los dos anteriores. De todas maneras, y a parte de este género de enseñanza sistemática, el aumentar la cultura de sus colaboradores, ha de formar parte de los deberes del jefe de la Empresa. Cuando esta formación profesional se hace en el seno de la misma y a cargo precisamente de los cuadros de mando, presenta la ventaja psicológica indudable de demostrar el deseo y el esfuerzo que la Empresa pone en beneficio de sus miembros y al mismo tiempo estrecha los lazos de unión entre profesores y alumnos.

Los aspectos que puede abarcar el programa de formación profesional, pueden reducirse a tres:

El técnico, el de organización de Empresas y el que se refiere a los problemas psicológicos. En cada uno de estos aspectos la formación deberá adaptarse al nivel cultural y jerárquico de los interesados.

En el caso particular de los obreros, la formación profesional es una necesidad imperiosa; con ella pueden alcanzar una calificación más alta y, como resultado, conseguir mejores salarios.

La vida de toda Empresa es muy compleja. Además de la técnica que cada uno emplee en su función, existirá un reglamento de régimen interior y una organización de las diferentes secciones dentro del conjunto. Esta estructura y las normas de organización interna deben ser conocidas por todos, para que cada uno adquiera el convencimiento y la posibilidad de vivir sincronizado con los demás dentro de su gru-

po. Es, pues, indispensable asegurar estos conocimientos a todos los que en la Empresa trabajan.

Los problemas psicológicos o de formación humana son los que pueden proporcionar mayores posibilidades para mejorar las relaciones humanas en la Empresa.

Si esta formación humana es interesante desde el aprendiz, y en tal sentido debe educarle su jefe inmediato, interesa mucho más en los cuadros de mando y, sobre todo, en los elementos directivos.

Para anular los obstáculos que frenan las buenas voluntades, crear el clima favorable para establecer y mantener relaciones cordiales, hacer que nazca la debida colaboración entre jefes y subordinados, es necesario que todos los que tienen una misión directiva aprendan a "conducir hombres".

Para crear un equipo y obtener una efectiva colaboración, es fundamental adquirir un concepto nuevo de la función de jefe, concepción que exige que éste sea también el amigo del personal a sus órdenes — con todo lo que esta palabra implica de confianza efectiva, de estimación y de admiración —, para lo que es preciso comprender mejor la naturaleza humana, sus posibilidades y sus límites, a lo que se llega si se utiliza la sinceridad y una línea de conducta intachable.

La aplicación de estos principios requiere tacto, perseverancia y la modificación de opiniones y de prejuicios que la rutina ha hecho tomar estado a lo largo del tiempo. Si la alta dirección está animada de firme voluntad para que se creen nuevas doctrinas, obtendrá de sus colaboradores que adopten sus puntos de vista y adapten su conducta al ejemplo que reciben.

Es indispensable que la formación de los jefes en este importante aspecto de la cuestión empiece por el de mayor categoría.

Un obrero, un empleado, no es un simple número, sino que es un hombre que tiene alegrías y tristezas, esperanzas y decepciones, buenos y malos momentos.

Los jefes deben aprender a conocer mejor a sus subordinados, los móviles de sus acciones, la manera cómo conciben su trabajo. Deben tratar los problemas humanos con una atención profunda y una objetividad completa. Deben desarrollar la cultura general de sus colaboradores para ensancharles sus horizontes; deben observar el entusiasmo y el espíritu de equipo de cada uno a fin de promover los valores individuales estimando las iniciativas, para lo que han de dejar la libertad indispensable delegando con buen criterio una parte de su autoridad.

Es del mayor interés insistir sobre la formación humana de los jefes porque en general están demasiado preocupados por la técnica y desprecian su papel de conductores de hombres.

A este propósito se puede recordar la frase de Montesquieu: "Para hacer grandes cosas, no hace

falta ser un genio, no es preciso estar por encima de los hombres, basta con estar con ellos".

### 3. Política de relaciones internas.

Las relaciones internas surgen en la Empresa, pero se desarrollan entre hombres de condiciones muy diversas y de formaciones muy distintas que se reúnen en la comunidad del trabajo al que aportan sus conocimientos, pero también su individualidad que obedece a lo que de ella han heredado, al medio en que viven, a la voluntad propia, a la ambición, y al ideal que persiguen. Todavía influye en estas relaciones la legislación social y de trabajo que fijan los derechos y deberes de los que lo proporcionan y de los que lo aceptan.

Contribuye en primer lugar a que estas relaciones internas sean cordiales, el que en la organización estructural de la Empresa se haya tenido en cuenta el factor humano; esta organización deberá ser sencilla y conocida de todos; comprenderá una lógica delimitación de funciones y la definición de derechos, deberes y responsabilidad de todos los miembros, sin que puedan producirse "zancadillas" ni "cortocircuitos" para nadie; las relaciones jerárquicas se desarrollarán en vertical por escalones sucesivos hasta terminar en una autoridad única con plenos poderes de decisión; deberá descentralizar la autoridad en forma que ésta esté tanto más próxima de la cuestión a decidir, cuanto esta cuestión lo está de la actividad diaria, reservando a los cargos superiores de la autoridad únicamente las decisiones de principio o de general interés.

Se impondrá el sentido de la vía jerárquica en tal forma que cualquier reclamación no sea nunca examinada por un cargo superior, sin que antes lo haya hecho el inmediato, dejando bien sentado además el principio de que cada escalón de autoridad a que se recurre constituye una alzada contra el inmediato inferior. Se establecerá la triple política de "presencia", de "puerta abierta" y de "estado mayor", las que responden a los tres deberes que obligan a todo jefe de controlar, hacerse conocer en los puestos de trabajo y ser accesible a todos los que están a su cargo. Para que esto sea posible es preciso que cada jefe delegue a sus adjuntos los trabajos corrientes y la información previa a cualquier decisión.

La política de relaciones mutuas ha de ir unida a un gobierno del personal impecable y humano. Con un respeto riguroso a las leyes sociales y de trabajo, se eliminarán *a priori* muchas fricciones y malentendidos y se hará nacer la confianza, que es la base fundamental para lograr unas buenas relaciones mutuas. En las grandes Empresas, este gobierno del personal debe concentrarse en un servicio encargado especialmente de las relaciones profesionales; este servicio funcional pondrá a la vista de todos el concepto que la Empresa tiene del factor humano y tendrá

la responsabilidad de poner en acción la filosofía social de la Empresa.

La política de relaciones mutuas definirá también la posición de la Empresa frente a los Sindicatos, considerándolos como los tutores que son del personal y mantendrá con ellos relaciones de información recíproca para que dicha tutela pueda desarrollarse en las mejores condiciones.

### 4. Política de información.

La política de información debe perseguir dos finalidades: hacer que todo el personal conozca la verdad de lo que en la Empresa ocurre, y recibir cuantas sugerencias surjan del seno de los productores. Debe ser concebida como una doble circulación en sentidos opuestos que debe establecerse entre el vértice y la base de la Empresa.

La Empresa no puede escapar a los hechos que se observan en toda comunidad, tales como los comentarios de boca en boca y el intercambio permanente de ideas entre sus miembros con la deformación que cada uno aporta según su juicio y la pasión que ponga en el comentario. De aquí resulta que si la Empresa no es una casa con paredes de vidrio, en que la verdad esté a la vista de todos por sus hechos de manera permanente, los rumores serán muy abundantes y acabarán por desorientar el comportamiento individual, tanto del personal como de los cuadros de mando y hasta de los elementos directivos.

La realización de esta casa de vidrio, es evidentemente una cuestión de ambiente y un asunto de organización; pero, sobre todo, es el resultado de una información bien concebida y bien realizada. Ambiente y organización tienen gran importancia, pero la concepción y la realización de la información son primordiales.

Con excepción de los asuntos administrativos de la exclusiva competencia de la dirección en el ejercicio de sus funciones, y de aquellas informaciones que no puedan hacerse públicas, sin poner en peligro los intereses de la Empresa; todo lo demás relacionado con ella debe ser objeto de información interna, porque su conocimiento siempre es de interés para el productor.

Esta concepción debe ser amplia, extenderse a la filosofía de la Empresa en materia de relaciones humanas, y a su política de puesta en práctica, así como a la situación financiera, a sus beneficios, a sus planes de desarrollo, a las perspectivas de la industria, a la situación de los mercados, a los métodos de producción, a las dificultades que se presenten, etc.

Debe basarse en la mejor voluntad de hacer conocer a todos estas informaciones, pero además se debe asegurar que los productores las reciben con exactitud y bajo la forma más apropiada a su entendimiento.

Por último, el concepto de información debe ex-

tenderse a facilitar los medios naturales para que la dirección pueda recibir sin deformaciones las sugerencias e iniciativas de los obreros y de los cargos intermedios sobre sus necesidades, sus deseos y sus aspiraciones; las razones que las mueven, sus opiniones sobre la marcha de la Empresa, las mejoras que, a su juicio, deban introducirse y los efectos que producen las informaciones proporcionadas.

Para la realización de todo esto, puede acudirse a la vía directa o a la indirecta.

La vía directa no utiliza intermediario humano alguno; acude principalmente a los contactos personales, a las conferencias, a la revista de Empresa, a los avisos generales y a la carta individual.

La vía indirecta recurre a terceras personas que pueden ser las de la vía jerárquica, comisiones o delegaciones del personal, el Sindicato, especialistas, tales como los psicólogo del trabajo y el médico de la Empresa; todavía cabe el sistema de sondear la opinión por medio de encuestas.

Es preciso cuidar que la información se robustezca con el uso, lo que se logrará si existe en el seno de la Empresa una atmósfera de verdad, de cordialidad y de serenidad, libre de todo temor y de toda suspicacia y que los mandos intermedios estén formados y educados con arreglo a su doble papel de informadores y de informados.

Importa destacar que los portavoces naturales de la información son los mandos intermedios, y entre ellos los que adquieran mayor importancia y de los que depende la eficacia de la información, son los maestros y los contramaestres. Son el último escalón del mando, pero son los que tienen más contacto con la masa y los que hablan su mismo lenguaje. Por esta razón y para estos efectos de la información, se debe educar al contramaestre por ser el elemento emisor y receptor del pensamiento, de las palabras y de las reacciones que emanan del vértice y de la base de la Empresa.

Es posible que produzca asombro el papel que está llamado a desempeñar en esta materia el contramaestre; pero debe producirlo mayor si se piensa que este papel no ha sido frecuentemente más que entrevisto y en algunos casos ignorado, pero la realidad es que ha sido desempeñado y Dios sabe en qué condiciones.

La información no perderá de vista este doble aspecto psicológico del comportamiento humano, que por una parte quiere que los hombres se muevan más por el sentimiento que por la lógica y por otra que está plenamente demostrado que no aceptan emocionalmente ninguna explicación, venga de donde venga, si no tiene una longitud de onda acomodada a su situación y a sus sentimientos personales. La información deberá, pues, adaptar sus técnicas, que suelen ser demasiado racionales y excesivamente desprovistas de contenido personal emocional, a estos fundamentos. Esto justifica que la información es un arte

y no una receta de general aplicación; de aquí resulta que si está manejada por la persona que reúna las debidas condiciones, será eficiente y dinámica, mientras que puesta en manos de un técnico poco hábil en la cuestión, será nefasta y destructiva.

### 5. Política de seguridad y estabilidad del empleo.

Es necesario que el productor se sienta seguro en su empleo, porque esta necesidad se deriva del instinto de conservación, el que juntamente con el concepto que tiene de su propio valer — que a veces raya en la vanidad — y por el sentido de la justicia, son los elementos principales de la psicología humana en el trabajo.

En el aspecto económico esta necesidad se manifiesta en el trabajador por el deseo de garantizar sus medios de subsistencia y los seguros o garantías sociales.

El hecho de comprobar que la Empresa se preocupa de esta seguridad si además recibe en ella un trato humano y considerado, contribuye ciertamente a crear un clima favorable en el seno de la comunidad.

Esta política de seguridad y estabilidad en el empleo se debe apoyar en ciertos principios, si se quiere conseguir lo que se pretende.

En primer lugar, el hombre es libre para asegurarse su existencia por el procedimiento que crea más conveniente.

Por otra parte, la Empresa debe al trabajador un salario tal que le permita asegurar a él y a su familia la existencia humana en relación con su categoría, y que le permita también adoptar las medidas normales para formarse un seguro que le proteja cuando causas ajenas a su voluntad le impidan el trabajo, en el caso de que este seguro no lo tenga en forma indirecta.

No es bastante que la Empresa se procure recursos financieros para atender a sus colaboradores en los casos de falta de trabajo; es preferible que tenga la máxima preocupación para garantizar la continuidad de ocupación a todos sus productores a fin de evitarles la penosa situación que resulta de una forzosa inactividad.

El Estado, por su parte, debe atender a que toda persona deseosa de trabajar encuentre la posibilidad de hacerlo en condiciones normales y de acuerdo con la dignidad humana. Es también deber del Estado evitar que ninguna persona que haya manifestado efectivamente su deseo de trabajar, pueda caer en la indigencia por no tener ocupación.

La seguridad que reclaman los productores de la Empresa tiene dos aspectos: seguridad y estabilidad del empleo propiamente dicho, y seguridad social.

El productor se siente seguro y estable en su empleo cuando observa que esta preocupación forma parte de las que afectan a la dirección, y para esto es

necesario que esté al corriente y perciba los afanes de su Empresa en este sentido.

Simultáneamente con todo lo anterior, ha de inculcarse en los productores que el concepto de seguridad en el empleo no evita la obligación de cumplir con su deber ni tampoco la responsabilidad inherente a su función. Es preciso que sepa que tendrá asegurado su trabajo en tanto cumpla con él, siempre bajo un espíritu de justicia y sin que sea motivo de represalias de ninguna clase.

#### 6. Política de ambiente material.

Aunque las aspiraciones intelectuales y morales predominen en el hombre, la vida espiritual necesita para desarrollarse de un ambiente de vida material decente. Parece, en efecto, difícil tratar de crear buenas relaciones humanas en la Empresa, y principalmente entre la dirección y los productores, si éstos no alcanzan el convencimiento de que aquélla se preocupa por proporcionarles un ambiente de trabajo y confort dignos de su condición humana.

Las condiciones de ambiente material se refieren al buen aspecto de los lugares de trabajo y confort en las oficinas, la seguridad material y la higiene general de la Empresa. No es admisible, en efecto, que pesen sobre el personal condiciones de trabajo perjudiciales a su salud física y psíquica.

En este aspecto se han hecho grandes progresos en los últimos años gracias a los conocimientos que han proporcionado la fisiología y la psicología del trabajo; su aplicación en numerosas Empresas ha dado lugar a condiciones óptimas de rendimiento.

La arquitectura en general, la decoración en los talleres y oficinas, toma cada vez más importancia. El empleo discreto de los colores y los sistemas de iluminación responden a leyes no sólo artísticas, sino también fisiológicas y psíquicas lo mismo que la técnica, relativamente reciente, del empleo de la música en los lugares de trabajo.

Los problemas que crea la lucha contra el ruido industrial son menos conocidos, quizás por estar menos estudiados, pero ya atraen la atención de las industrias por sus repercusiones psicofisiológicas.

La instalación de las oficinas con separaciones de vidrio, que en un principio obedeció a una necesidad de controlar el rendimiento, parece que ofrecen intereses en otros aspectos, porque obedece también a la idea de un recíproco sentido de confianza y a la supresión de departamentos estancos entre distintos rangos jerárquicos, contribuyendo así a crear la mentalidad de la casa de cristal.

Para que la política trazada sea eficiente, es preciso dar acceso al personal a las investigaciones y ensayos para mejorar las condiciones materiales del trabajo, lo que constituye un efecto psicológico de tanta importancia por lo menos como los fisiológicos que se alcanzan.

#### 7. Política de organización y de productividad.

De la importancia del éxito que se consiga en una reorganización depende la disminución del precio de coste, el aumento de la producción, la estabilidad económica de la Empresa y, como consecuencia, la del empleo del personal; pero no se puede estudiar como si fuese un programa exclusivamente técnico; ésta concepción ha sido la causa de muchos fracasos ocurridos. Si la organización es una técnica, debe serlo al servicio de un arte, en el que intervienen el factor psicológico y también el más general de saber conducir hombres.

Toda Empresa industrial está obligada a mejorar su organización para asegurar su estabilidad económica, pero debe llevarla a la práctica en un ambiente favorable para que no sufran detrimiento las relaciones humanas. La estructura de la Empresa y las relaciones sociales, juntamente con la organización de los métodos operatorios o de los puestos de trabajo, constituye un problema de equilibrio estático. Toda modificación que se manifieste como necesaria en un punto de este edificio, exige conservar en todo momento este equilibrio. Cada productor participa de manera más o menos importante en el mismo y es indispensable tenerle en cuenta cuando le afecten las modificaciones proyectadas. El hombre no puede ser tratado en tal modificación como si fuese una máquina más, a la que se le cambian las condiciones de trabajo; tiene que ser sujeto activo de la nueva organización con derecho a participar en su estudio para que aquélla sea también su obra. Esta participación le permite satisfacer un justo deseo de importancia, y esto le dará ocasión para desarrollar sus aptitudes de concepción y adquirirá el sentido de participar en el esfuerzo colectivo hacia el progreso común, y como consecuencia tendrá mejor integración en la colectividad.

Resulta, pues, indispensable que todo programa de organización sea enfocado tanto en el aspecto técnico como en el humano; ha de tener en cuenta la puesta en práctica de medios técnicos y materiales, pero también cuanto se refiere al personal y a las condiciones de trabajo a que está habituado, que muchas veces son estructuradas por el mismo. No solamente debe contar con el apoyo del personal, sino también con su participación activa.

Prescindir de estas condiciones, es correr el riesgo cierto de provocar reacciones desfavorables e incompatibles con una buena moral y con la existencia de factores capaces de producir el avance de la Empresa, tanto en el aspecto económico como en el humano.

El primer paso a dar es, pues, obtener la conformidad del personal de todas clases para poder contar con su colaboración activa. La necesidad de implantar medidas de organización, debe ser expuesta con claridad, así como los medios que se preveen para

realizar el programa estudiado y las ventajas económicas y sociales que para todos se han de obtener.

Para conseguir que el personal se integre sin reservas en la Empresa, es aconsejable que participe en los beneficios del aumento de productividad y que adquiera la seguridad de que ha de encontrar la debida recompensa que merecen sus esfuerzos personales y colectivos; esto se consigue por el sistema de primas individuales ó colectivas al rendimiento o a la productividad, cuyas modalidades deben ser fijadas previamente y conocidas de todos los interesados.

A fin de tener seguridad de que el personal tiene conocimiento pleno de las modalidades que comprende la reorganización proyectada, algunas empresas las establecen de común acuerdo con sus representantes y la hacen objeto de una convención que es después ampliamente difundida.

No basta estudiar en todos sus detalles una reorganización en su aspecto técnico, industrial y comercial; es preciso asegurarse de que su puesta en práctica no provoque la mínima tensión psicológica. La selección y la formación, tanto técnica como psicológica, de los agentes que hayan de intervenir en la reorganización, reviste una gran importancia.

Obtener la *conformidad* del personal, determinar claramente las *modalidades* de aplicación del programa de reorganización y hacer *participar* activamente a los interesados en los estudios que les afecten, parecen ser las condiciones psicológicas indispensables para que las técnicas de la reorganización alcancen éxito favorable. Desarrollado con estas condiciones tal programa, se puede tener la seguridad de que se conseguirán favorables avances para la Empresa y un mayor acercamiento del personal hacia su seno.

#### 8. Política de remuneración.

La remuneración del personal ocupa un lugar muy destacado entre los problemas que se presentan en la vida diaria de la Empresa; por esto es necesario definir una política sana de remuneraciones, con una doble finalidad: bajo el punto de vista industrial, para que el obrero aporte todo su esfuerzo e interés al trabajo que tenga encomendado; bajo el punto de vista humano, para integrarle a la Empresa y desarrollar en él el espíritu de equipo que debe existir dentro de la comunidad.

Cuando el productor da todo el esfuerzo que se le pide, contribuye a asegurar la estabilidad económica de la Empresa, y a ésta le permite cumplir sus obligaciones frente al personal. En el aspecto humano, si la política de remuneración participa con las otras a la adhesión del personal y desarrolla el espíritu de comunidad de intereses, contribuye a asegurarle mayor estabilidad en el terreno psicológico, lo que favorece el desarrollo de las personalidades.

Para alcanzar estos objetivos, la política de remuneraciones deberá respetar cuatro condiciones que

corresponden a otros tantos derechos de los productores:

- necesidad de subsistencia;
- necesidad de justicia;
- necesidad de ser apreciado y de progresar en su función;
- necesidad de sentirse ligado en la comunidad.

Es indispensable que la Empresa proporcione a sus colaboradores los medios para procurarse un bienestar suficiente en materia de alimentación, de vestido, de vivienda y de cultura para ellos y para sus familias. La necesidad de subsistencia no depende únicamente de un ingreso vital absoluto en función del desarrollo económico nacional, sino más bien de un mínimo vital relativo, ligado a la posición jerárquica de los individuos que quieren, con razón, tener un rango social en armonía con su posición.

La noción de justicia en materia de remuneración, exige tener en cuenta diversos factores. La necesidad de relacionar las remuneraciones con el rango jerárquico, no se impone sólo por asegurar al interesado un nivel de vida proporcionado a su categoría, sino que éstos tienen el concepto de que la Empresa debe reconocer equitativamente la importancia que tiene el esfuerzo de cada uno dentro del esfuerzo colectivo.

La tendencia actual de ligar la importancia de las remuneraciones a las de las calificaciones personales, tienden hacia este fin y es muy recomendable. Este mismo espíritu de justicia, es el que mueve al personal a desear que las remuneraciones estén en relación con la economía de la Empresa. Cuanto mejor sea la política general de la Empresa en favor de crear la confianza en el personal y su adhesión a los intereses comunes, más natural y equitativo encontrará su participación sincera al esfuerzo colectivo.

La determinación de las escalas de remuneraciones debe ser motivo de la mayor atención, pues es causa de numerosos problemas psicológicos. El justo reparto de las remuneraciones, no sólo es un problema de equidad, sino también un medio excelente para reconocer y estimular el esfuerzo personal. No se puede aspirar a crear un espíritu de emulación y de deseo de progreso, si los valores y las responsabilidades individuales no están equitativamente distribuidas. Debe huirse en todo caso del espíritu de escalafón; no deben admitirse comparaciones que no obedezcan a igualdad de valores personales y de esfuerzo en el trabajo; el reconocimiento de méritos, con su consecuencia en la remuneración, no debe obedecer a otra circunstancia que a la eficacia y al rendimiento.

Para que la parte variable de las remuneraciones, que debe estar ligada únicamente al esfuerzo personal, tenga un efecto psicológico positivo, no sólo como estimulante, sino también para satisfacer el deseo de ser apreciado, es aconsejable que el jefe co-

munique y coiente el importe de cada remuneración personal con cada uno de sus subalternos. Debe aprovechar esta ocasión para felicitarles o reprenderles, según lo que su comportamiento aconseje, cumpliendo así con el papel tutelar que le corresponde.

Ciertas formas de remuneraciones son susceptibles de reforzar eficazmente el sentido de equipo, y por esto encuentran mayores aplicaciones; pueden citarse como ejemplo: las primas de equipo, la participación en los resultados de la explotación, en la cifra de ingresos, en el coste de la producción, en los beneficios, etc. El efecto psicológico de estas remuneraciones complementarias es hacer solidario a los individuos y unirlos a un fin que no es individual, sino colectivo. En este aspecto parece que guardar en secreto las remuneraciones no es favorable a un espíritu de equipo exento de suspicacias, sino más bien tiende a crear la duda en cuanto a la equidad que presida en las remuneraciones.

Como se aconseja para el sistema de primas individuales, la discusión con el equipo o con sus representantes de los resultados del esfuerzo colectivo, es una excelente ocasión para demostrar a todos la importancia que tiene su esfuerzo, hacerles comprender la complejidad de los diversos problemas de gestión y recoger al mismo tiempo las sugerencias que de ellos puedan provenir. El jefe rodeado de su equipo, cumple así su papel de conductor del grupo y puede contribuir a reforzar su cohesión.

La política de remuneraciones ocupa un lugar particular en el conjunto de las políticas de gobierno del personal. Desde el punto de vista económico de la Empresa, tiene una influencia inmediata sobre el precio de coste. Esto explica que en el aspecto financiero no esté siempre de acuerdo con los medios disponibles para realizar sus finalidades. El primer deber social de la Empresa es procurar su estabilidad, y nunca puede poner en peligro su economía por una política de remuneraciones superiores a sus medios económicos. Este deber acarrea a veces la necesidad de tomar medidas que parecen estar en oposición con la política de remuneraciones, y en ciertos casos llega a ser preciso acudir a sacrificios individuales para salvar la comunidad.

Una de las responsabilidades del jefe de la Empresa, es determinar cuándo, dónde y cómo deben tomarse tales medidas en función de las circunstancias, lo que constituye una carga muy pesada, pero que debe aceptarla sin desfallecimiento ni sensiblerías, sino con la energía y el coraje que sean necesarios.

Sin embargo, no se puede relevar a segundo término la importancia de la política de remuneraciones, y al aplicarla, la dirección debe tener en cuenta, por un lado, los imperativos económicos de la Empresa, y, por otro, las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

### 9. Política de ayuda social.

Esta política es generalmente considerada como secundaria en relación con las expuestas anteriormente, y, sin embargo, es la más impregnada de sentimientos humanos hacia la comunidad.

La remuneración proporciona al trabajador los recursos que le permiten hacer frente a las necesidades de la vida para sí y para su familia. Pero la misma vida proporciona acontecimientos más o menos imprevisibles; algunos son felices, como las bodas, nacimientos, primera comunión, etc.; otros son penosos, como las enfermedades, los accidentes, la muerte, y es entonces cuando ha de intervenir la ayuda social en el aspecto económico, pero con más fuerza en el aspecto moral.

Teniendo en cuenta el carácter de individualismo que, más o menos acusado, se observa en la clase trabajadora, la ayuda social debe intervenir por medio de consejos, concediendo subsidios, organizando centros de distracción, como bibliotecas recreativas, clubs, campo de deportes, etc., y cuando los acontecimientos lo aconsejen, tienen una influencia decisiva la presencia de los más altos cargos de la Empresa para participar personalmente de la alegría o del dolor de los interesados.

Cualquier ayuda social no debe tener nunca carácter de limosna, porque es siempre vejatorio para la dignidad de los asistidos. La forma más eficaz de conceder auxilios económicos es la constitución de "fondos de solidaridad", nutridos por las aportaciones de los beneficiarios y las de la Empresa.

Actualmente constituye una eficaz ayuda social, de la que se derivan importantes beneficios de todas clases, proporcionar viviendas higiénicas, confortables y económicas a los productores, complementándolas con centros de enseñanza elemental y después de formación profesional. Si la Empresa por este sistema de ayuda social consigue con el tiempo que todos o la mayor parte de sus operarios procedan de su propia formación desde que nacen, tendrá mucho adelantado para un buen clima social.

La ayuda social debe ser preciosa para asistir con solidaridad al productor que sufre una desgracia, pero la Empresa no puede convertirse en una "Providencia" para suplir la imprevisión de sus asalariados.

\* \* \*

Lo anterior es el resumen de las opiniones que sobre el tema tienen los países que aportaron sus estudios al Congreso Internacional de Organización Científica del Trabajo celebrado en São Paulo (Brasil), y que son los siguientes: Alemania, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Gran Bretaña, Italia, Noruega, Países Bajos y Suiza.

Comprende también los trabajos presentados por

organizaciones internacionales tan importantes como la Oficina Internacional del Trabajo de Génova y la Organización Europea de Cooperación Económica de París.

Por último, está recogido el resultado de las discusiones entre los delegados de los diferentes países, en las que tuve el honor de tomar parte, y como resumen general de todo lo tratado, se aprobaron unas conclusiones con la recomendación de que se aplicasen en todos los países, previa una adaptación a la psicología especial, a la legislación propia y a los usos y costumbres de cada uno. Dicen así las

### Conclusiones.

1.<sup>a</sup> Es recomendable a las Empresas, que sientan la preocupación de basar toda acción sobre relaciones humanas en una filosofía detenidamente reflexionada. Esto dará la óptica adecuada para ver el conjunto de políticas coherentes a seguir en esta cuestión que, por otra parte, es previa a cualquier organización o reorganización que se intente.

2.<sup>a</sup> Constituye una obligación para toda Dirección consciente de sus responsabilidades morales, tanto frente a la colectividad como frente a sus productores, tener en cuenta la conclusión anterior.

3.<sup>a</sup> La clase productora, en todas sus categorías, tiene la obligación de adquirir una noción justa de su deber frente a la Empresa y frente a la colectividad, sin olvidar las obligaciones que incumben a los individuos en sus relaciones reciprocas. Los productores deben a la Empresa la aportación de toda su energía para que le permita asegurar su función económica; a la Empresa y a la colectividad deben una sana colaboración con un espíritu de ayuda y solidaridad mutua en beneficio del progreso común.

4.<sup>a</sup> La misión del jefe de Empresa y de los cuadros intermedios se verá notablemente ennoblecida en su papel, si se dan cuenta de que éste no es sólo el de fabricar bienes o servicios, sino también el de ser jefes, con todo lo que esto representa de responsabilidad moral.

5.<sup>a</sup> La autoridad debe ser mantenida y reforzada, pero no debe confundirse con autoritarismo.

6.<sup>a</sup> Ha de reflexionarse que las relaciones entre Empresa y productores tiene en el momento actual un sentido nuevo: los segundos colaboran a la obra común bajo la dirección de un jefe que por un lado

debe informarles y, por otro, consultarles, pero que en todo caso es éste el que adopta decisiones y asume toda la responsabilidad.

7.<sup>a</sup> La participación en la obra común debe llevar consigo una descentralización y una coparticipación más extensa de los individuos en los problemas de gestión.

8.<sup>a</sup> Los contactos humanos deben tender hacia una mayor confianza y establecerse bajo el punto de vista de hombre a hombre, iguales como tales y muy diferentes en jerarquías.

9.<sup>a</sup> La Empresa es una verdadera comunidad social que bajo la dirección de un jefe persigue un fin económico y humano. Para que así sea, todo miembro de esta comunidad tiene que conocer la posición de la Empresa en la realización de este fin y, al mismo tiempo, ha de tenerse en cuenta sus aspiraciones legítimas.

10. El problema de mejorar las relaciones humanas en las Empresas, no es tanto cuestión de métodos como de meditar el problema humano en su conjunto, para determinar una filosofía básica y modificar en consecuencia el tono de las relaciones existentes.

11. Hay que adquirir el convencimiento de que estamos en presencia de una evolución necesaria y de que lo más deseable es que sea dirigida por todos los que están investidos de jerarquía.

12. En materia de relaciones humanas todo parece conocido y evidente y, sin embargo, se puede asegurar que si éstas no son buenas en las Empresas, es debido a que los enunciados expuestos no se aplican, sino que impera en ellas un autoritarismo natural, causante de muchos conflictos.

\* \* \*

Esta es la opinión del mundo sustentada por las personas más autorizadas sobre la materia en cada país. Sólo nos queda hacer examen de conciencia sobre los consejos que nos dan, para ver, primero, si los seguimos ya y, en caso contrario, hacer el propósito de ponerlos en práctica cada uno desde su puesto y en sus dos aspectos de jefe y de subordinado, pues ésta, como todas, es labor de cooperación a un equipo, con la desventaja, en relación con otras, de que no es brillante ni de efectos espectaculares, aunque a la larga no la aventajen las demás en provechosos beneficios para todos.