

EL PATRONO COMO COMPAÑERO DE TRABAJO

Un profesor universitario es siempre una persona capaz de dar ideas sobre su especialidad. Pues bien, el Dr. Stephan Cambien es presidente de la Ecole d'Administration des Affaires, de Lille, puesto que le permite conocer la marcha de las realidades empresariales y a la vez otear el ideal, apuntar los rumbos hacia un futuro mejor que el presente. Publicamos un extracto de su conferencia en el Congreso de FEPAC, tenido en Namur el mes de octubre de 1962 y reproducida en el Bulletin Social des Industriels, enero de 1963.

En las organizaciones patronales nada más corriente que hablar de las responsabilidades del jefe de empresa. No es el momento de insistir en ellas, sino de concretarlas diciendo que deberá ser "el mejor obrero de su empresa". Nada más ideal, nada más cristiano ni más humano que la visión del patrono como compañero de trabajo de sus mismos trabajadores. Además, esta concepción es raíz de infinitas reflexiones tan realistas como fundamentales.

La empresa moderna exige un nuevo empresario

La gran empresa moderna se encarga de disipar las dos objeciones más fuertes.

Para un observador superficial esta visión puede saber demasiado a gremios, artesanos... ser un poco trasnochada. Parece olvidar la vinculación del patrono con el capital y la enorme diferencia de conocimientos y actividades que le separan de sus obreros. Algo hay de eso precisamente, porque supera las concepciones de cariz capitalista, es exacta y rabiosamente moderna. Pues, es claro, en nuestras empresas modernas la posesión del capital y el distanciamiento respecto a los subordinados se hace cada día menor. ¿Quién puede pretender que sea elemento diferencial entre patrono y obreros la propiedad de las acciones cuando están en manos de miles y decenas de millares de inversionistas? Cuando sucede, más de una vez, que el mayor accionista —no siempre persona física— se conforma con poseer el 10% del capital, no se puede afirmar que el patrono es más bien el dueño de la empresa que el compañero de trabajo. La empresa moderna crece más por la suma de nuevos responsables en plano horizontal que por la sumisión de más escalones inferiores. En lugar de una pirámide estrecha y puntiaguda habría que pensar en una sólida y chata. La gran empresa impone la multiplicación de los servicios, de los especialistas, menos trabajadores manuales y más intelectuales. El mismo comité de dirección nos habla de colaboración, pues da la realidad que no se puede encontrar un superhombre a la vera de cualquier camino. Seguramente el trabajo del patrono tendrá una prestancia especial; no por ello dejará de ser un compañero de trabajo entre sus colaboradores.

Las limitaciones personales se hacen cada día más palpables.

Bastará reflexionar sobre cuán frecuentemente el jefe de la empresa depende de sus colaboradores intelectuales, cuántas de sus decisiones están, sí, avaladas por su firma, sin que pueda invocar su paternidad exclusiva. Un número creciente de sus colaboradores más próximos poseen tal preparación técnica, incluso científica, a veces hasta años de experiencia, que hará bien el jefe en no expresar sus propias ideas sobre un caso concreto, en dejar el trono (si alguna vez se posesionó de él) y sentarse alrededor de una mesa redonda para así adquirir una recta comprensión del problema y tomar en consecuencia decisiones sensatas.

La pequeña y mediana empresa moderna recomienda esta concepción del empresario.

En la pequeña empresa la elevación cultural de la masa va borrando la diferencia entre patrono y obreros y hasta tal punto que esos pequeños empresarios deploran la suerte que les ha cabido, pues deben llenar todos los baches y abandonar los últimos la fábrica después de un trabajo supletorio no gratificado.

Aun en la mediana empresa —aparentemente la más burguesa y capitalista— el patrono se va convirtiendo en compañero de trabajo. Los acontecimientos le están dando tal complejidad de funciones que ya es difícil relacionarlo con la simplista visión del dueño que percibe un interés por su capital invertido. La dirección de la empresa es un oficio y el director un trabajador y compañero de sus trabajadores. No afirmemos que nuestra concepción es de cariz medieval y corporativista. Posiblemente está llamada

a deshacer todo egocentrismo y subrayar la solidaridad existente en todo proceso productivo, pues se trata de una obra común con responsabilidades comunes.

Sin caer en los errores acostumbrados

Un común error inicial.

Convencidos de que el jefe de empresa debe ser el mejor obrero de la misma, nos topamos con la disociación entre el ideal y su realización. Cuando se pregunta por qué un ideario patronal es estéril, se encuentra con que ha habido un error inicial de enfoque o de procedimiento. Se le coloca al patrono sobre un pedestal, se hacen de medias verdades verdades absolutas y cuando se ha construido una personalidad inflada se presenta a las gentes estupefactas sus responsabilidades económicas, sociales, políticas, culturales, y si permanecen indiferentes ante tanta pomposidad se les critica en lugar de reflexionar sobre ese "ideal" propuesto.

La definición propuesta lo evitaría.

Tales disociaciones no tienen lugar en nuestra definición. No le permite abandonar las obligaciones inmediatas mientras su cabeza está llena de "responsabilidad". Resulta inconcebible el patrono metido en toda clase de obras filantrópicas y que olvida dar a sus **compañeros de trabajo** el trato digno y el salario justo. En esta posición no padecerá de estrechez de miras, no pretenderá mirarlo todo con una visión puramente financiera, no se convertirá en un técnico descarnado, acentuará su papel de empresario de una manera a la vez sencilla, concreta y enérgica.

Características del obrero modelo

Con ello llegamos al momento de definir qué es un buen obrero. Esta definición deberá abarcar al patrono y a todos los demás obreros. Seguramente, si lo encuadramos en una comunidad de trabajo podremos caracterizarlo más cabalmente. Ante todo, habrá un denominador común: la responsabilidad aceptada, que implica varias condiciones.

La verdadera responsabilidad lleva a una ayuda y suplencia constante, sin desdoro ni humillación para nadie.

En primer lugar, la responsabilidad basada en el conocimiento recto. Los irresponsables son los que no tienen clara visión de sus posibilidades o no comprenden las ocasiones que se les ofrecen para realizar esas capacidades personales; entonces se dispensan de toda responsabilidad propia. El plenamente responsable, por el contrario, busca la constante mejoría, sabe convertir las contrariedades y dificultades en elementos de enriquecimiento y experiencia. Un hombre así responsable sabe llegar al ideal de la responsabilidad compartida, la colaboración mutua y comprensión humana integral.

Si la responsabilidad personal y la responsabilidad compartida son elementos imprescindibles, se deduce un estilo de dirección que merece nuestro entusiasmo. Incluye los puntos siguientes: nada de sermones, ni de látigos, ni engaños, sino la ayuda leal y fraternal, una educación sin humillar y que puede ser asumida por cualquier miembro de la empresa. No es el jefe el único capaz de formar a los demás; en una comunidad se da una interacción constante. El más humilde de los obreros debe tomar conciencia de que también él tiene un papel que desempeñar en el perfeccionamiento de sus compañeros y de sus jefes.

La empresa, laboratorio para la promoción de los productores.

En segundo lugar, la continua búsqueda. La empresa es un laboratorio empeñado en la exploración de posibilidades humanas, pero siempre teniendo en cuenta que no se trata de las posibilidades más superficiales, sino que, en casos, habrá que pensar en las más profundas del trabajador. Una tal actitud facilitará la solución de muchos problemas. El trabajador no será una prolongación de la máquina, al contrario, se procurará diferenciarlo de ella para que afirme su superioridad radical. Se aceptarán los riesgos que reporte todo nuevo intento de promoción colectiva. Todos los compañeros se alegrarán de poder ofrecer oportunidades a quien más las necesite.

Fomentar la libre iniciativa de todos.

En tercer lugar, cada colaborador tendrá en su trabajo ocasión de realizarse. Habrá tal bienestar psicológico que pueda poner a prueba su espíritu de iniciativa y creación, sin por ello entrar en inmediata colisión con los otros compañeros o con la reglamentación de la fábrica. En una empresa familiar el padre no se servirá de sus hijos como de muchachos de mandado y el director de sección pondrá buen cuidado de que su pensión a no delegar no mantenga a sus subordinados en permanente estado de subdesarrollo y nulidad. Es fundamental que la libertad y posibilidad de tomar iniciativas sea repartida entre todos.

En cuarto lugar, todo esto se logrará gracias a la influencia y fuerza del ejemplo. Al mejorar la calidad del propio trabajo, al desterrar de su vida

Quien pretenda ser jefe de hombres les debe preceder con los hechos.

toda banalidad, toda dispersión que conduce a la superficialidad, al esforzarse en una vida realmente productiva, el jefe será una invitación viviente para sus compañeros de trabajo. Más que otra clase de trucos y maquinaciones astutas, la sugestión que emana de su autenticidad personal arrastrará a los demás.

Alcance social del ideal cristiano

Repercusiones en la producción y en la venta de los productos elaborados.

Donde la colaboración así vivida cree un ambiente desahogado, su irradiación se notará fuera de los muros de la fábrica. Por ejemplo, sus productos mejorarán, saldrán más acabados. Si el patrono de una fábrica de tractores desarrolla un esfuerzo intenso en su trabajo, no tendrá dificultad ninguna en persuadirse de la conveniencia de proporcionar a los tractoristas un confort creciente en su trabajo, y de buena gana buscará cómo protegerlos contra las nocivas consecuencias de un permanente traqueteo. Mientras, otro patrono pensará que ya hace bastante con montar un eficiente tractor, pero ese producto ya no será un lazo de unión entre productor y consumidor, faltará algo tan cristiano como el acercamiento entre los hombres a través de sus obras. No estará de más insistir en esta visión integral mientras se debate sobre los procedimientos de venta, análisis de mercados. En la empresa donde reine este espíritu de colaboración se mejorarán realmente los productos en lugar de valerse de procedimientos fraudulentos para promover las ventas; será ejemplo de honestidad comercial y posiblemente obligará a los demás a abandonar procedimientos menos recomendables, falsos. No lanzará al mercado productos farmacéuticos poco garantizados, construirá edificios que permitan una vida realmente familiar. La responsabilidad del producto será característica de cada uno de los obreros de aquella fábrica. Ni ingeniero, ni jefe de fabricación, ni obrero de escala inferior tendrá inconveniente en detectar cualquier anomalía. Si alguien observa un fallo, no se despreocupará alegando que nadie le manda meterse en líos. Los vendedores, respaldados por la responsabilidad de sus compañeros de producción, no necesitarán de trucos ni exageraciones "publicitarios".

Ideal cristiano y realidades empresariales.

Ante estas consideraciones parece incomprensible que se hable de las dificultades para integrar el ideal cristiano en las realidades temporales, cuando la vida cotidiana —el trabajo sobre todo— es una permanente invitación a la práctica de los ideales espirituales. Un tal jefe de empresa, al sentirse solidario de sus obreros, tomará el mundo material, **su fábrica**, como un campo de prueba de su fe para ver si llega hasta sus últimas consecuencias.

Reacción del capital y postura digna ante él.

En tanto en cuanto el jefe de empresa coloque y mantenga cada cosa en su puesto, se ganará la confianza del capital, pues se sentirá un poco redimido (al ponerse al servicio de una comunidad ideal) de las tachas que se le atribuyen. En esa empresa el capital será otro colaborador; no un bien absoluto y digno de máximo respeto, pero sí merecerá un trato amigable que gane su confianza. Y a esta confianza **moral y material** responderá la empresa con la información leal y sincera; también le notificará los riesgos reales de tal o cual innovación, sin ocultar ni ganancias ni pérdidas. Retribuirá los intereses y dividendos equitativos sin defraudarle con pretextos de gastos extraordinarios no justificables, pero sin congelar los salarios con miras a satisfacer apetencias desmesuradas.

A modo de conclusiones

De lo dicho se deduce que el capitalismo naufraga por no querer comprender el ideal de servicialidad universal, de colaboración en toda su profundidad humana. El comunismo, porque su espíritu comunitario no pasa de lo puramente material, no permite la libre comunicabilidad humana, tampoco satisface las apetencias más íntimas del hombre.

La doctrina social católica es bien clara: todos somos, cada uno a su modo, colaboradores de Dios, Supremo Artesano, y la autoridad de un jefe de empresa no debe sobrepasar la norma objetiva que es el orden natural de las cosas.

La era del paternalismo ha pasado, entramos en la de la camaradería respetuosa y mutua. Cuando el jefe de empresa demuestre con sus actos que su autoridad no es una pura y casual denominación, sino que tiene un contenido valioso, el respeto nacerá espontáneamente ante la mano enérgica y amiga presta a colaborar con sus compañeros de trabajo.