

## CONTRATOS, «DICTADOS» Y «TRATOS», DE TRABAJO

SUMARIO: *Verdadero contrato de trabajo.—Teoría de las «relaciones laborales».—Diálogo, no «dictado».—Posibilidades de aliviar el «dictado».—Condiciones de un auténtico contrato.—Análisis de la desigualdad contractual.—Necesidad de equilibrar las fuerzas.—Injusticias que espinan el contrato.—Paternalismo.—Comunicación entre directivos y dirigidos.—Cultura y relaciones humanas.—La promoción obrera.*

No abordamos un asunto meramente especulativo. Cierto, que nos remontaremos un poco a las tesis doctrinales, pero para realizar un aterrizaje sobre el territorio de las realidades que nos circundan.

Al considerar el comportamiento de ciertos hombres de posición para con su servidumbre, empleados y obreros, se infiere que su actitud «señorial» obedece a una noción deformada sobre la prestación del trabajo. Se consideran las relaciones laborales como asunto de sumisión del inferior al «superior». Se tiende a cimentar la prestación del asalariado, más sobre la obediencia nacida de una diferencia de condición que sobre la justicia.

### *Verdadero contrato.*

El punto de arranque para confrontar o reformar nuestra actitud laboral está en el carácter contractual de las relaciones entre obreros y patronos. Hace años se discutía sobre la índole de este acuerdo. Mas nadie le negaba su naturaleza de contrato. La voz de «contrato» afluye a los labios de Papas, sociólogos, moralistas y juristas.

Tanquerey refiere, por ejemplo, los puntos de vista predominantes entre juristas y economistas; pero para concluir, con todos ellos, su esencia de contrato, que la mayoría repone en una especie de «locatio conductio» o arrendamiento de servicios, en cuanto que el operario coloca su capacidad laboral por determinada suma<sup>1</sup>.

A esta noción responden los postulados pontificios de «Rerum Novarum»

---

<sup>1</sup> *Synopsis Theologiae Moralís et Pastoralis*, t. III, n.º 774.

y «*Quadregesimo Anno*», defendiendo que el «contrato» de salario no es en sí injusto.

Pretender que el hombre no puede ofrecer sus habilidades por un precio material, para negar su carácter contractual, sería reducir el concepto de contrato a una de sus especies, la de compraventa. ¿Hay acuerdo más sagrado en el mundo que el vínculo matrimonial? Sin embargo, es auténtico contrato, el más serio de los que puede cerrar el hombre. Y Dios lo sublima al orden sacramental.

### *Relaciones laborales.*

Apuntamos, al reafirmar la autenticidad contractual del acuerdo entre obreros y empresarios, a la teoría que llama a estas convenciones y a su situación consiguiente, «relaciones laborales». Presentan algunos esta doctrina como la superación soñada, que viene a suplantar una concesión jurídica que menguaba la dignidad del hombre.

«Se entiende por relación de trabajo, aquella que se produce entre la Empresa y sus trabajadores, y está constituida por un conjunto de vínculos personales y patrimoniales que liga mutuamente a ambas partes, reconociéndoles diferentes deberes de carácter moral y económico.»<sup>2</sup>

Cuatro rasgos perfilan su fisonomía:

Superación del interés personal y egoísta de las partes, por la sumisión a un interés común: el de la empresa.

Consideración del trabajo en un plano personal y humano, no únicamente en un orden material.

Superación de la lucha de clases, sustituyéndola por una franca colaboración entre los elementos personales de la producción.

Predominio de los valores morales de la lealtad, fidelidad y protección sobre el contenido patrimonial único y clásico del contrato de trabajo.

«La «relación de trabajo» —comenta el P. Azpiazu—, ha tenido estos años diversas acepciones... Lo ordinario es llamar relación de trabajo a la suplantación que hace el Estado con sus reglamentaciones, del antiguo y auténtico contrato de trabajo.»<sup>3</sup>

«La relación de trabajo —sintetiza el mismo autor— tiene alguna justificación en circunstancias extraordinarias, o por breve tiempo, y siempre como régimen transitorio, que ha de dejar cuanto antes paso libre al contrato libre de trabajo.»

Hemos de alabar en la teoría de las «relaciones laborales» el espíritu humanista de sus defensores. Pero su atmósfera de humanismo no puede suplantarse un vínculo estrictamente bilateral y oneroso, verdadero contrato, que cimienta jurídicamente las mutuas prestaciones.

<sup>2</sup> PÉREZ BOTIJA, *Las nuevas doctrinas sobre el contrato de trabajo*. Madrid, 1942, pág. 6.

<sup>3</sup> *Fundamentos de Sociología económico-cristiana*. Edit. Bibl. Española. Madrid, 1949, cap. XX.

El magnético fluido de las «relaciones laborales», se precisará para realzar a cordialidad, es decir, a caridad, la misma justicia, por un feliz desbordamiento de sus mgenes.

Y, en todo caso, para admitir la suplantación del contrato por la «relación», requeriríamos, como postulado indeclinable, la promoción de todo el personal a categoría empresarial, orgánica, familiar.

*Diálogo, no «dictado».*

Con teorías de superación del contrato laboral por las «relaciones de trabajo», no podemos acallar la verdad cristiana, que reconoce en las partes contratantes —empresarios, y obreros mediante sus sindicatos— la capacidad contractual. Es terminante la doctrina pontificia, deslumbrante sobre todo en el discurso de 11 de marzo de 1945:

«El fin *esencial* de la organización sindical es el de representar y defender los intereses de los trabajadores en los contratos de trabajo».

En la alocución del 1 de junio de 1941 formulaba la misma doctrina, indicando en qué emergencia cabría una interferencia del Estado:

«El deber y el derecho de organizar el trabajo del pueblo pertenecen ante todo a los inmediatos interesados: patronos y obreros. Si éstos no cumplen con su deber o no pueden hacerlo por circunstancias especiales y extraordinarias, es deber del Estado intervenir en el campo del trabajo».

La prudencia podrá aconsejar por algún tiempo un «dictado» de trabajo, impuesto por tercera potencia, en vez de un verdadero contrato. Pero la psicología seguirá anhelando a la larga una solución generada en el seno de la empresa, tan pronto como sea viable. En efecto, toda imposición del exterior no reconcilia a las partes contratantes, sino que las distancia. Únicamente aceptarán sin rencor un dictamen procedente de fuera, cuando ellos mismos hayan pedido su arbitrio.

Si en ambos bandos las condiciones sociales son de «minoría» de edad, urge pensar en los métodos que impulsen al crecimiento, de modo que los ciudadanos puedan contratar libremente.

*Posibilidades de aliviar el «dictado».*

Nuestras bases laborales imperan un salario mínimo, que por tanto en ninguna hipótesis puede mermarse, aunque sí quepa ampliarse. Quedan, pues, encomendadas a ulteriores estipulaciones amplias zonas basadas en la generosidad del empresario, o en el mérito del operario o en la mutua inteligencia.

El mismo decreto de marzo de 1948 declaraba este margen de espontánea contractualidad entre los interesados. Sin embargo se interponía una cuña que detenía algo el juego a la libertad: se requería en todo caso el permiso ministerial. En los primeros años, se solía denegar.

Esto explicaba el retraining patronal. Temían que, en caso de elevar sus sueldos, si sobreviniese un nuevo aumento general impuesto a todo un ramo o a todo el ámbito nacional, las mejoras libremente introducidas por

ellos, no quedasen absorbidas ni compensadas en los nuevos aumentos legales, con lo que ya se verían condenados a perpetuarlas.

Por tan justo temor se produjo una situación de estancamiento, con problemas agudos de conciencia: ¿podría la empresa olvidar las reglamentaciones y burlarlas? ¿Podría, incluso, procurarse el silencio de los inspectores laborales? ¿Dejaría que sus trabajadores siguieran con un déficit, quizá, del 40 % sobre las necesidades elementales que el sueldo debería satisfacerles, mientras el capital atesoraba ganancias copiosas?

Quedaban, por lo demás, fórmulas que permitían encauzar conforme a la ley las ansias de mayor generosidad, equidad y justicia en los salarios.

La Delegación de Trabajo, llevada de un sentido social y humano, empezó a facilitar los permisos en las mejores condiciones: exención de cargas sociales, facultad de compensación y absorción por futuras elevaciones legales, y un derecho a suprimir los aumentos cuando la Empresa no pudiese mantenerlos. El decreto de 8 de junio (B. O. 15 de julio de 1956) liquidó todas estas trabas, otorgando plena libertad para mejorar las bases, pudiendo compensar y absorber las mejoras en las eventuales modificaciones legales. Las últimas disposiciones legales del mes de abril, sobre todo la Ley de Convenios Colectivos, representan un nuevo y considerable avance de nuestro Derecho positivo en la línea del reconocimiento de los postulados de la recta razón. Cuáles sean éstos se verá mejor con las consideraciones siguientes.

Aun dentro de esta zona, se enquista otra actitud de «dictado», que tiende a someter a la parte más débil a la liberalidad del patrono.

Las vías secundarias de solución que esbozamos y las ulteriores mejoras viables, sólo podían germinar hasta ahora eficazmente por obra y gracia de la dirección empresarial. Si su personal subalterno las sugería, la reacción podía ser contraproducente. Por lo general, el asalariado está condenado al silencio, si no quiere empeorar su condición. Individualmente, apenas puede conseguir nada. En corporación, sólo se le abre un cauce, el sindical. Esperemos hasta qué punto van a discurrir fecundamente por ese cauce abierto por la nueva ley nuestros sindicatos.

#### *Condiciones de un auténtico contrato.*

Repasando los manuales de Jurisprudencia o Moral, en seguida advertimos la región en que puede enquistarse la injusticia: el miedo, infligido contra derecho. Y explorando el origen de ese miedo, al instante deducimos que el desequilibrio de las fuerzas contratantes explica la constelación de abusos.

Si las partes que elaboran un acuerdo no arrancan de un nivel, sensiblemente idéntico, existirá un peligro intrínseco de adulterar el convenio, supuesto que a la parte más débil le urja alcanzarlo. El contrato debe ser paritario, para garantizar la ausencia de miedo, la coacción o la imposición del más fuerte. Debe reinar la igualdad, para que fluya el diálogo, en vez de erguirse el monólogo. Tal es la circunstancia radical que exigimos, la calidad de potencia, que por tanto no se ve abocada a la capitulación. Dos potencias,

esencialmente iguales, dos potestades que persiguen cierta correspondencia y equidad entre lo que dan y lo que reciben.

Las convenciones firmadas fuera de este plano de igualdad serán intrínsecamente peligrosas. Y el peligro intrínseco es ya de sí inmoral. ¿No se han cerrado millones de acuerdos de modo inverso? Mientras una parte se elevaba como en un trono, la otra yacía en la cuneta.

Los acuerdos han de nacer de partes libres, *prácticamente* libres, es decir, capaces de rechazar, de resistir, de esperar y oponer. La inmensa mayoría de los convenios laborales desde la industrialización se asemejaron a los que siguen a las guerras: los vencedores imponían el «tratado» a los vencidos, sin apelación ni resistencia posible. Se asemejaban asimismo a los contratos de usura que esquilman a gentes acuciadas por la estrechez.

#### *Análisis de la desigualdad contractual.*

Salvo momentos de notable escasez de la mano de obra —fenómeno rarísimo— los trabajadores padecen una indigencia absoluta. Les urge ganar algo. Prefieren entregar a la esposa tres duros, a perecer todos de inanición. No pueden esperar. Temen no hallar otra colocación. No poseen ahorros. Hay que pechar con las condiciones más duras.

El empresario puede elegir entre muchos, en especial para tareas de peonaje o de administración corriente. Podría aguantar, aun en el caso de no abundar la demanda. Está respaldado por sus reservas, o por su crédito, o por sus relaciones.

Para el empresario, las más de las veces, es cuestión de alguna pérdida. Para el obrero es asunto de vida o muerte.

Nuevos elementos dan vida a ese hijo ilegítimo que es el «dictado»: el asalariado de extracción humilde, es por lo general fácil de contentar; posee mucha naturaleza para el sufrimiento; se ha acostumbrado a la incomodidad. Aceptará, pues, en ocasiones, sin grandes amarguras, retribuciones escasas.

Además, existe una diferencia psicológica que facilita la imposición del «dictado» al obrero. Le falta cultura, facilidad de expresión, fuerza de presentación, maneras y fluidez; y esto inhibe sus movimientos razonablemente opositoristas. Le falta personalidad social, con la afirmación de sí, la seguridad de sus posiciones, el adiestramiento para defenderlas. Frente al hombre expedito, y elegante quizá, que le contrata, padece complejo de inferioridad.

John M. Pfiffner, —el prestigioso profesor de Administración Pública en California— penetra con perfecto rigor psicológico en estos estratos laborales, cuando analiza los obstáculos que detienen una libre comunicación mutua entre la dirección y sus empleados.

Otra dificultad, dice Pfiffner, a la comunicación es el empaque tradicional en que se había colocado la clase dirigente, en los linderos casi de la divinidad, con todo su ceremonioso cortejo de deferencias, obsequiosidades, manifestaciones de respeto por parte de las clases inferiores. Los requisitos oficiales y el esplendor del estado de uno, tienden a impresionar a los demás como si se tratase de una extraordinaria personalidad: tanto en los detalles

materiales —alfombras, imponentes mesas de lujo, cuadros, etc.— como en los espirituales —ideas, filosofías, tradiciones, etc.—<sup>4</sup>.

*Necesidad de equilibrar las fuerzas.*

La historia laboral del siglo pasado nos certifica de la injusticia que presidía por lo regular todo contrato de trabajo. Aquellos acuerdos eran inicuos «dictados». Individualmente, cada operario significaba la debilidad ante el patrono. Los niños, desde tempranísimas edades, y las mujeres, apuraban jornadas de 14 ó 16 horas para malvivir en la agonía. La coalición de las masas obreras era por entonces la única tentativa de salvación.

Con su suprema autoridad denunció el mismo abuso León XIII, hallando inhumanos los contratos que imponían a la «innumerable multitud de proletarios un yugo casi de esclavos»<sup>5</sup>.

La fuerza abusiva trajo la réplica de otra fuerza, en una coalición masiva de proporciones gigantes, y en expresión directa, viva y natural de los interesados. Palmo a palmo y huelga a huelga, los simples asalariados fueron reivindicando sus derechos, y aun quizá desquitándose de su anterior inferioridad, contraatacando ya en algunas naciones a los patronos, mediante otros «dictados» laborales de signo contrario.

Entre nosotros la huelga se ha producido generalmente en una atmósfera revolucionaria, erizada de explosiones, violencias y desmanes. No la imaginamos más que envuelta en llamas, y crepitante de balas.

No pretendemos cantar sus bendiciones. Para los Romanos Pontífices es indeseable, arma perniciosa y explosiva que aun en las mejores condiciones puede arrastrar graves perjuicios. Pero tampoco sería condenable cuando otros arbitrios honrada e insistentemente buscados, hubiesen fracasado.

En anteriores lustros, dada la ambición de la gran mayoría de industriales, dado el apego a la ampliación de sus ganancias y la mentalidad de clase privilegiada en la sociedad, las huelgas de hecho resultaron la única solución para la proscripción del «dictado laboral» que esclavizaba a las clases humildes. Alcanzada una suficiente reivindicación, la guerra de huelgas será menos excusable.

Las huelgas aun las razonables y justas, arrastran daños. Pero juzgo una falta de sensibilidad y de espíritu social, espantarse demasiado de ellas, sin sentirse infinitamente más abrumado por la situación de injusticia y aun de esclavitud que ha padecido la mayoría de los huelguistas<sup>6</sup>. Hay algo mucho más abominable que las huelgas, y es la esclavitud que el obrero puede arrastrar bajo el dictado de trabajo, que sólo nominalmente sea un contrato.

<sup>4</sup> *The supervision of personnel. Human relations in the management of men.* New York, 1951.

<sup>5</sup> *Rerum Novarum*, n.º 2.

<sup>6</sup> Véase el magnífico «Guión» que en este sentido publicó *Orientaciones*, junto con el interesante artículo del célebre P. Neill-Breuning.

*Injusticias que espinan el contrato.*

Fué corriente que las circunstancias extrínsecas al mismo acuerdo las dictase la exclusiva voluntad del patrono: horario, distribución, permutación y especificación de las diversas tareas; circunstancias de especial dureza, frío, calor, intemperie, turnos, etc.

No cabe negar a la Dirección su misión organizadora, su derecho a la iniciativa, su atribución para demarcar los límites a cada uno de sus operarios. Significamos tan sólo que los detalles que supongan una variante en el objeto del contrato, deben someterse a la libre consideración previa del empleado, para que conozca las demarcaciones de su oficio y pueda hacer sus contraposiciones o recabar las diferencias en metálico en que se evaluarían los adjuntos especiales.

Con la mejor voluntad, hombres de noble corazón ensanchan el perímetro y la figura jurídica del contrato, a su gusto. Desconocen que el empleado a sus órdenes carece en la práctica de libertad para defender el ámbito de su misión laboral. Sufrirá en silencio mil pequeñas extralimitaciones de su jefe; sabe que, de lo contrario, se cierra el porvenir. Se acuerda que la enfermedad de su esposa le obligará a pedir permiso para ausentarse, así como otros contratiempos o graves incidencias de la vida; y entiende que no es bueno mendigar favores a un jefe contrariado.

También se lesionaría la justicia con la obstrucción al progreso de su personal, sea dentro de la propia empresa, sea fuera de ella. Desde luego, al empleado hay que enseñarle su deber en este punto. Al volar de una empresa a otra no reparan con frecuencia en los daños que pueden ocasionar en la que abandonan. Pero ahora no nos dirigimos al obrero, sino a sus directivos. Sería inicuo exigir de un subalterno que renunciase a prosperar aun económicamente.

*Paternalismo en el trato.*

Al abolirse la esclavitud perseveró en sus dueños una mentalidad «dominativa», encasquillada en la sociedad heril. Al liquidarse ésta, pervive en parte todavía la mentalidad «señoril». El trato no se adapta al nivel del contrato, evidente síntoma de que el mismo convenio no se admite plena y conscientemente como un acuerdo de dos poderes libres e iguales.

No es raro en algunos ambientes laborales el presumir de que las relaciones entre la Dirección y sus empleados se ajusten a la categoría de superiores e inferiores. Nada más opuesto al sentido contractual que debe regular el trato. Son restos de una concepción heril entre señores y vasallos.

En la preparación de un guión para entrevistar a los mismos obreros sobre sus impresiones acerca del mando en España, se formuló esta pregunta: «¿Demuestran los de arriba interés por los de abajo?». Un universitario advirtió con fina percepción que entrañaba una humillación para la clase trabajadora, una concepción señorial a favor del capital y sus representantes. Justo. Tales expresiones, en rigor, son antijurídicas, si es que acatamos la naturaleza del contrato laboral, con todas sus consecuencias.

Recuerdo la pretensión de un ingeniero, todavía no maduro, pero ya algo experto en el ejercicio de su profesión. Un joven, calcador o delincante, recibió un día una enérgica reprensión porque, al terminar su trabajo, conforme al horario, no se acercaba al despacho del ingeniero para decirle: Es la hora de irme; ¿manda usted alguna cosa?

No es tan frecuente; pero existen aún quienes tutean a su personal, por el mero hecho de tenerlo a sus órdenes.

Las órdenes o cambios de ocupación a capricho, chocan contra el marco contractual. Al licenciado a quien se le encargan unas clases, no pueden, sin desbordar el ámbito contractual, es decir, de la justicia, añadirle una función inspectora. A la doncella no se le encargan tareas culinarias, por idéntico motivo.

La adición de algunos servicios puede sobreentenderse como parte del convenio, sea por la costumbre —a condición de ser razonable y conocida—; sea por el carácter de la empresa. Sólo una empresa comunitaria estará titulada para exigir prestaciones diferentes en cuanto al tiempo o naturaleza, diversas de las señaladas en el contrato. Pero ello se debería a una elevación de los asalariados, que ingresarían como miembros vivos de la *familia* empresarial.

Estas erosiones paternalistas emanan de una concepción jurídicamente inexacta acerca de las relaciones laborales. Tienden a sentir que en virtud del acuerdo, median entre ellos vínculos de sumisión más que de justicia.

El asalariado debe someterse a la disciplina organizativa del trabajo, pero no en fuerza de una obediencia de clase, sino de la justicia del contrato. Cuando el sábado o el último de mes demanda el empleado su salario, el patrono no entrega las 1.500 pts., ni como obediencia a su reclamación, ni como acto de misericordia, sino como ejercicio de la justicia conmutativa; el reverso será la serie de servicios prestados por su personal.

¿Enturbiará esta doctrina la orden de San Pablo, exhortando a los siervos a obedecer a sus amos? Varias soluciones tiene este pasaje. En primer lugar, se dirigía el Apóstol a unos esclavos que desconocían el contrato laboral. La obediencia que prescribe, basada en motivos superiores de santificación cristiana nada prejuzga sobre la índole de las relaciones pactadas entre hombres libres.

#### *La comunicación entre directivos y dirigidos.*

El diálogo amistoso sólo aflora entre planos de la misma o parecida altitud. El contrato laboral se ejecuta hora a hora, a lo largo de las jornadas. Ambas partes contratantes deben proseguir su paridad en el trato, como debieron procurarla en el contrato.

Aquí, la equidistancia de las fuerzas es más extraña. Los asalariados apenas disponen de libertad para razonar con sus jefes.

Muy en lo cierto está Gironella, cuando, en el capítulo tercero de «Los cipreses creen en Dios», nos presenta a Ignacio tratando de inducir a sus compañeros del Banco Arús, a una reclamación.



«En los últimos cuatro o cinco días de cada mes, se les obligaba a trabajar hasta las nueve de la noche, so pretexto de balances y otras amenidades. Todo el mundo protestaba... en voz baja. A Ignacio le perjudicaba aquello, pues no podía ir a la academia. En consecuencia, de resultas de un diálogo con el cajero, se sentó a la máquina y redactó una demanda en regla, modelo en su clase y, sobre todo, muy valiente. Y entonces resultó que, excepto Cosme Vila, nadie se atrevió a firmar».

«Fué un descubrimiento clave para Ignacio. Se quedó con la protesta temblándole entre los dedos, y luego dedicó a la oficina en pleno una mirada mitad de asombro, mitad de reto. Cosme Vila le dijo: «Pues, ¿qué te creías? Son una pandilla de cobardes». De regreso a su casa pensó que el de la correspondencia (Cosme Vila) tenía razón».

La instancia no se cursó, por supuesto. Pero el Director llamaba a las veinticuatro horas al muchacho, haciéndole ver que era demasiado jovencito para organizarle motines en el Banco.

«Ignacio —termina Gironella— comprendió dos cosas: primera, que en el Banco Arús había un soplón; segunda, que era lógico que el que tuviera hijos reflexionara antes de firmar».

El gran especialista y psicólogo Pfiffner nos ha demostrado cómo, aun en la progresiva Norteamérica, el temor maniata al subordinado e impregna sus comportamientos. Y esto, en las empresas donde se proclama una política de mutua comunicación.

«Se presume con frecuencia que el empleado tiene siempre la puerta abierta para hablar francamente con su jefe sobre cuanto piense. La teoría llega hasta suponer que cualquier operario puede impunemente saltarse su mando inmediato, para dirigirse a la superioridad, quien oír con placer sus confidencias. La dificultad con la teoría de la «puerta abierta», está en que a pesar de las buenas intenciones de la Dirección, ciertos obstáculos la cierran:

1º.—La natural aprensión de la autoridad, que inhibe a la gente de expresar hasta las mismas ideas inocentes, en presencia de sus superiores.

2º.—La presión de la atmósfera de mando, que advierte a los obreros más audaces que es peligroso saltarse a sus inmediatos jefes.

3º.—Las preocupaciones de la Dirección con sus propios problemas, y su resultante impaciencia con las aparentemente ridículas quejas o problemillas de sus inferiores».

«La principal dificultad con la política de la «puerta abierta» reside en que las organizaciones del pasado no han provisto un ambiente cultural en el que las noticias desagradables y las críticas constructivas puedan fluir hacia arriba con facilidad».

Las citas de este capítulo sobre la comunicación, llenarían un opúsculo. Observaciones humanísimas, realistas, leales. Cerraremos sus enseñanzas con esta transcripción:

«Las explosiones emotivas causadas por la dificultad a escuchar malas noticias, son quizá responsables de la parte del león, en el fracaso de la tentativa

de comunicarse. Un mando puede ser sincero y honrado en su confesado deseo de comunicarse; pero cuando surgen situaciones reales, prometedoras de disgustos, es fácil juzgar que evite la salida a la comunicación... Con frecuencia es fácil juzgar que tal medida está justificada. Por ejemplo, si un grupo de empleados pide que se alteren las condiciones de trabajo, es fácil imaginar que están guiados por un grupito de descontentos profesionales o agitadores; y que en realidad no representan las aspiraciones del verdadero, auténtico y leal trabajador...»

«Quien quiera de verdad dialogar debe ante todo comprenderse a sí mismo. Debe tener verdadera voluntad de recibir informes desagradables e impartir la información que deba participarse, sin consideración a su afectiva desinclinación inicial a hacerlo».

Así, pues, las vastas tentativas de humanizar el trato, haciéndose asequibles los mandos a sus empleados, han logrado menguados frutos. Consecuencia infalible: situación de complejo y temor que arredra a los trabajadores.

#### *Cultura y relaciones humanas.*

Las diferencias económicas no son las que distancian. Un hombre culto, músico, poeta, licenciado, se siente en pie de igualdad al hablar con un potentado. Su educación allana las diferencias crematísticas.

Sin suma delicadeza, sin infinita humildad, sin sencillez extralimitada, el empleado —en apariencia bien considerado— estará sometido a un trato y a un silencio inhumano. ¿Existen conflictos entre jefes y empleados? —hemos preguntado en interviú a un distinguido obrero—. «Sí, con mucha frecuencia; aunque por la posición del subordinado terminen en un mutismo insano».

Bordeamos los confines de las «relaciones humanas». Tan sólo advertiremos nuestro asombro ante la impreparación con que se ocupan los mandos. La delicadeza, la pedagogía, las reglas de la cordialidad, la psicología del individuo y el grupo social, la misma psiquiatría en sus rudimentos, deberían ser conocidas y practicadas por quien asume la ingeniería del hombre, que eso es el mando. Es increíble que se inviertan centenares y millares de horas en entrenar al Jefe de una sección en un laboratorio de electrotecnia, sin introducirlo a fondo en ese otro laboratorio que llamaríamos de «humanotecnica».

Se repite en este terreno laboral, la inconsciencia con que los jóvenes van al matrimonio, sin ejercitaciones que los entrenen para una convivencia cordial con los conflictos futuros, indeclinables; y sin orientaciones que los capaciten para el arte delicadísimo de educar a los hijos.

Educar, mandar y tratar es un arte, por cuanto el organismo humano es la maquinaria más frágil que la naturaleza elabora. Nos asombra la inconsciencia con que se empujan los hombres a las jefaturas. Aun los que se inquietan, fácilmente y contra su buena voluntad, se aíslan del verdadero sen-

timiento de sus subordinados, dejándoles en la amargura, el miedo o el recelo.

El citado Profesor americano, requiere en todo mando nociones y entrenamiento psiquiátrico, pues estiman los entendidos que un 20 por 100 del personal empleado presenta situaciones problemáticas; y que aun los de constitución más firme, pueden atravesar crisis psíquicas. «El mando —escribe— debe conducirse en sus relaciones con el personal, como un médico o psicólogo»<sup>7</sup>.

Con maravilloso acierto ha descrito el P. Lippert en su carta quinta cómo, en ciertos momentos, todos actuamos como enfermos, necesitando ser tratados con el tacto y aun el mimo que caracteriza a la enfermera o a la Hermana de la Caridad.

No se pretende que el Jefe se desenvuelva en un ambiente de mantequería, incapaz de exigir y proceder con carácter. En una interviú a un operario, hemos hallado la expresión justa de la actitud que sustentamos: «El carácter fuerte —contestaba el obrero— es bueno para mandar, *siempre que no se note que es fuerte*».

Hacemos votos por la implantación primero, y por su reproducción después, de los laboratorios de «humanotecnia», por donde pasasen los jefes de un mundo laboral mejor.

#### *La promoción obrera.*

La gigantomaquia del industrialismo esclavizó a los trabajadores. Y el escándalo de tamaña esclavitud rompió los diques hacia su liberación y dignidad. Primero crecieron las máquinas a costa del hombre. Por fin, el hombre inició su crecimiento, a la zaga del desarrollo industrial.

Cada ser humano tiene el imperativo de crecer. Hay también crecimientos de la humanidad, como fenómeno caudaloso, que eleva por doquiera los niveles de cultura y de confort.

Podrán oponerse reparos. Pensarán algunos que complica la antigua simplicidad, cuando la humanidad era niña, y unos pocos mayores guiaban patriarcalmente el rebaño. Ante las crecientes exigencias que la mayor altura humana de las masas plantea, podrá añorarse la placidez medioeval, en que dormían las clases humildes, contentas con poco más que el mendrugo de pan.

El crecimiento del niño agudiza los problemas. El de la sociedad, también. El infante de cinco abrils apenas si inquieta con sus crisis a su madre. El adolescente de catorce la asusta con sus silencios, sus pretensiones, sus independencias y sus misterios. Hay madres que gozarían viendo eternizada la niñez de sus hijos. Por eso las impresiona el estreno del pantalón largo, o el asomo del bigote.

Los sectores sociales que han procedido como «adultos» en la comuni-

---

<sup>7</sup> *Obra citada*, cap. XVII.

dad nacional, tienden a ser víctimas de análogo retraso, respecto a sus subordinados. Por ello, pueden mortificar, sin querer, a las clases que se van «mayorizando».

Desea el Papa que los obreros se sienten a la misma mesa, con los mismos derechos. «En símil de Pío XII —decía Jacinto Martín en la Segunda Reunión Nacional de los Apóstoles Sociales—, es preciso comer a la misma mesa, y para ello, sentarse, que hoy no lo estamos, en el mismo plano, al mismo nivel social y humano. Y no sólo sentarse para comer, sino antes tratar y discutir el menú, es decir, los problemas vitales de la empresa, que son a la vez los problemas vitales del capitalista y del profesional.»

Sólo los ciegos de nacimiento negarían el fenómeno de elevación obrera que se viene produciendo. De nuevo Pfiffner nos prestará sus observaciones:

«La penetración del principio democrático en el campo de la administración y del mando es una manifestación del crecimiento intelectual del hombre... Es un hecho que el último siglo ha testificado una asombrosa liberación de las energías intelectuales del hombre.»

Se refiere el autor al éxito de la instrucción entre las masas británicas y norteamericanas. «El hombre corriente —concluye— se está liberando intelectualmente... Está aprendiendo que la naturaleza pretendió que él fuera dueño de sí mismo, al menos hasta cierto indeterminado punto, mucho más alto de lo previamente señalado para él, por sus amos o maestros.»

«Esta situación tiene profundas consecuencias para el futuro de la administración y gobierno; pues significa que, en adelante, las determinaciones deben ser crecientemente consultivas. Los nuevos gerentes deben resultar maestros en el arte de la ciencia y la consulta.»

Dar limosna resulta en algunos países una operación delicadísima, porque hiere con facilidad la dignidad del indigente. Un recluta francés de la Acción Católica no se atrevía a regalar su cajetilla de tabaco —ya que él no fumaba— a otro compañero de armas económicamente alcanzado, por no humillarle con su detalle «protector». Los padres de familia, visitados por señores de las Conferencias de pobres, rehuyen su presencia, pues les avergüenza recibir unos vales de pan como limosna, a pesar de trabajar diez o doce horas al día: nos consta de algunos casos en Madrid. Dar con gesto protector, es impropio de la edad adulta que el ciudadano va alcanzando, aunque sea jadeantemente.

Anouilh presenta a «Monsieur Vincent» moribundo, aconsejando a los suyos que en el ejercicio de la caridad pongan mucha simpatía y delicadeza, para que los pobres les perdonen la limosna que reciben.

Me ha agradado hallar esta sensibilidad en Calderón. El Pobre de su «Gran Teatro del Mundo» logra que alguien le socorra. Es la Discreción, quien envuelve su liberalidad en esta frase de humildad: «Tomad, y *dadme perdón*».

Habría que reflexionar además sobre el peligro de que el limosnero o bienhechor reduzca la soberanía del protegido, que quizá se sienta inmovi-

lizado por esas invisibles cadenas de la gratitud. Benavente ha elevado a tesis escandalosa este peligro en «Los malhechores del bien».

No temamos ante el flujo de la promoción obrera. No se trata tanto de que desciendan los de arriba, cuanto de que asciendan los de abajo.

«Promoción obrera —escribíamos en un editorial de *Siembra*— significa la elevación material y cultural de toda la masa trabajadora... Quiere decir dignidad para todos los hombres en su vestido, su alimentación, su vivienda y su educación. Quiere decir acceso algo fácil a los descansos legítimos ordinarios. Y educación cultural, artística, científica; educación del gusto y de la sensibilidad... Significa educación de la urbanidad, de la pulcritud, del respeto, de todas las virtudes ciudadanas. Significa también infusión del espíritu de responsabilidad, previsión, ahorro e iniciativa. Hasta alcanzar toda esa masa trabajadora —que apenas merece el nombre de ciudadana—, una conciencia de rango y familia humana, de respeto de sí y de los demás. Nos disgustaría que un hermano nuestro calzase alpargatas, vistiese casi harapos y tuviese que recibir la comida en un centro de caridad, o los bonos de pan en la Conferencia de San Vicente. Nos avergonzaría verle comer inurbanamente, como un patán... ¿Por qué somos tan miopes, que no extendemos estos sentimientos a todos los hermanos de nuestra misma raza, los hombres?»

M. SANCHEZ GIL, S. J.

