

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA PARTICIPACION ACTIVA DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA MODERNA

ABUNDAN en la literatura social los temas que tratan de la reforma de estructura de la Empresa, casi siempre basada en una mayor participación activa de los trabajadores en la misma. Cooperativismo, Joint Consultation, Team-work, Partnership for all, Shared responsibility, participación en beneficios, salario proporcional, Jurados de Empresa, etc., etc., son otras tantas expresiones de la inquietud universal acerca de estos temas harto complejos, ya que encierran problemas económico-sociales que carecen de soluciones simplistas. Ahora bien: esta indudable complejidad tampoco autoriza a ignorar su existencia, como si el tiempo no fluyese inexorablemente, llevándose consigo ocasiones y oportunidades que no suelen repetirse con frecuencia.

En estas notas que siguen hemos querido abordar el problema de la participación activa de los trabajadores en la Empresa, con un enfoque realista, es decir, partiendo de la Empresa, tal como es en nuestra economía capitalista, para mal o bien de todos. No hemos rehuído formular algunas consideraciones acerca del sentido que en el futuro puede llegar a tener tal participación activa, pero, en general, nos ha parecido que lo más práctico es indicar el camino que debe escogerse en el momento actual de España por todas aquellas Empresas que, percatadas de una evolución social que nadie ni nada podrá detener, sin embargo desconfían de reformas cuyo alcance económico les es desconocido. No extrañe, pues, que relacionemos la participación más activa de los trabajadores en la Empresa, con razones tan prácticas como son las de permitir una efectiva racional-

zación del trabajo, que, a su vez, hará posible el aumento en la productividad que tanto necesita la economía de España.

Sepamos aprovechar nuestro potencial humano tan mal utilizado: estos magníficos trabajadores españoles que, en contra de ciertos tópicos, muy cómodos para encubrir humanos fallos en el difícil arte de mandar hombres, siempre han sido los más eficaces colaboradores cuando se les ha sabido comprender.

Puede y debe acometer el empresario español la realización gradual y práctica de reformas que abran paso a una manera más inteligente de mandar a los hombres, que esto, en definitiva, viene a ser la participación activa de los trabajadores, inmejorable antídoto contra el funesto espíritu de lucha de clases que, soterrado, sobrevive en unos y otros, dejando abierto un interrogante nada tranquilizador para el futuro.

Frente a las opiniones socializantes tan generalizadas hoy día, son los empresarios los primeros que no han de perder la fe en las inmensas posibilidades de un sistema económico-social que con todos sus errores, fallos y abusos ha estimulado como ningún otro la capacidad creadora de los hombres en lugar de reprimirla o desconocerla. Hay que salir valientemente al paso de tanto confusionismo para el cual el riesgo del empresario es menos merecedor de consideración social que cualquier otra función cómodamente respaldada en la nómina del Estado. Hoy día, en un mundo en el cual nada se consigue ni se conseguirá sin el dominio de la técnica, es decir, sin trabajar mucho y bien, ensalcemos y ayudemos a los que limpiamente también se arriesgan, es decir, al capitán de industria, al hombre de empresa, en lugar de concitar contra ellos todas las suspicacias y trabas de que es capaz el hombre-masa, siempre envidioso y resentido. «El buen trabajo como nueva hidalguía» titula Eugenio Montes un bello artículo suyo que termina con las siguientes palabras: «¿Quién podría vencernos si trabajásemos mejor?».

SENTIDO DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS TRABAJADORES
EN LA EMPRESA

En primer lugar hay que rechazar la que podríamos llamar interpretación marxista del problema, para la cual dicha colaboración activa no es más que una etapa, un paso para el utópico control obrero de las Empresas.

En segundo lugar, hemos de mirar con suspicacia la intervención en esta materia de ideólogos, teóricos de la política y soñadores empeñados en ligar esta participación activa con la palabra «democracia» o «democratización industrial», única manera de que nadie se entienda. Hay estudios verdaderamente interesantes sobre esta materia, en los que, al lado de observaciones y sugerencias muy agudas de indudable valor positivo, se advierte el exagerado optimismo del socialismo fabiano en la capacidad de razonar de los grupos —olvidan que nada decisivo salió nunca de ningún Comité, Junta o Reunión— y el fetichismo en la palabra «democracia».

En cuanto a las numerosas soluciones de tipo cooperativo, cabe pensar que si su mayor ventaja reside en que hacen efectiva la participación activa del trabajador y la responsabilidad conjunta, es de presumir que sólo alcanzarán éxito si tal efectividad se cumple.

Está admitido hoy día que la mera participación en beneficios no constituye esa «remuneración psíquica» que también precisa el trabajador. El problema, llevado a la práctica, consiste, pues, en hacer plenamente efectiva la participación activa e incluso la responsabilidad conjunta. Quieran o no los defensores del cooperativismo, la puesta en práctica de estas modalidades equivale a la «democratización industrial» y a la «shared responsibility» de los anglo-sajones, o cuando menos a la utilización de iguales métodos, si se persigue de verdad la cooperación.

No seremos nosotros quienes neguemos toda viabilidad futura para un cooperativismo hondamente cristiano, pero limpio de fetichismos marxistas o fabianos. Ofrece muy sugestivas posibilidades en el sentido de «humanizar» el salario, sustituyendo la mentalidad del asalariado por la del cooperador con una serie de evidentes ventajas de tipo

psicológico. La «democratización industrial» ha sido descrita con fórmulas y esquemas muy concretos (1) por quienes sostienen que ésta es la única y verdadera solución para una efectiva y real participación activa. Incluso se apunta que tal «democratización», entendida como medio y no como fin, ha de ser en el futuro la única forma práctica de conservar las libertades del hombre en los modernos Estados planificadores, teniendo en cuenta que por un lado es ilusorio soñar con la vuelta a un imposible liberalismo económico tipo siglo XIX y que por otro lado la democracia política nunca ha podido hacer efectivas las tan suspiradas libertades. Lo que se ha revelado hasta ahora como utópico en la política, pretende aplicarse al trabajo y quizás, no sin razón, pues el trabajo sí es el motivo natural de convivencia durante la mayor parte de la vida activa del hombre.

Ahora bien, teniendo siempre presente que la política social no puede concebirse ni formularse con desconocimiento del momento presente en el lugar de aplicación, ni de las leyes económicas, hay que mirar tanto la finalidad como el procedimiento. No basta decir «qué» es lo que se quiere, sino «cómo» se va al fin propuesto, recordando que en lo social muchas medidas han fracasado porque el efecto político, que el Profesor Manuel de Torres llama «de impacto», (2) ha sido neutralizado por el efecto económico (secundario). En otras palabras no olvidemos los factores de toda índole que condicionan el momento actual en España, y especialmente no olvidemos el papel que en nuestra estructura económica juegan el riesgo del empresario y la formación del capital real o inversión.

Ciñéndonos al caso de la Empresa en España en el año 1950, parece evidente que es prematura la implantación brusca de un cooperativismo, cuyos efectos económicos nadie es capaz de predecir y parece aventurado tener fe en una «shared reponsability» que en la práctica se convertiría en la «responsabilidad de nadie», por falta de una preparación adecuada, falta que no solamente se acusa entre los obreros.

(1) Véase JAMES J. GILLESPIE, *Free expression in Industry*. The Pilot Press. Londres, 1948.

(2) MANUEL DE TORRES, *Teoría de la Política Social*. Biblioteca de Ciencias Económicas, Políticas y Sociales.

En cambio, estamos firmemente convencidos de que «si pasó el tiempo del absolutismo en el orden político ¿no habrá pasado también el tiempo de la Empresa absoluta en el orden económico?» (Discurso del Excmo. Sr. Ministro de Trabajo en Mieres, 13 marzo 1950), o sea, dicho de otro modo, ¿no habrá llegado el momento de mandar a los hombres con más inteligencia, teniendo en cuenta la evolución de la estructura social? Un estudio de este problema significa para nosotros quizás la única manera práctica de abordar la tan discutida cuestión de la participación activa del trabajador en la Empresa moderna.

Para los fines de estas notas, enfocamos, pues, la participación activa como una técnica muy humana, no ya al servicio de utopías imperativas, sino al de los fines social-económicos de la Empresa. No es mera casualidad que la manera más inteligente y completa de alcanzar estos fines esté perfectamente de acuerdo con la más exigente moral cristiana.

TÉCNICA INICIAL DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA

Por descontado no hay técnica sin espíritu, y en este sentido coincidimos plenamente con Russell W. Davenport (3), cuando previene contra el llamado «human engineering», muy de moda en Norteamérica, si ésto ha de entenderse como una fría colección de fórmulas o medios para solucionar el problema humano en la Empresa. Ninguna técnica de este tipo vale para nada si no es con honda y cálida visión de los problemas del alma humana.

Ahora bien, en España siempre hay que recordar que las ideas no conducen a ningún lado, sin una ejecución que supone el dominio de la técnica correspondiente. Es, entre nosotros, más un problema de ejecución que de ideas, teniendo en cuenta que, por un lado, la Iglesia ha conseguido difundir en muchos sectores importantes la moderna doctrina social católica (4) y que, por otro lado, muchos empresarios que no conocen o no quieren conocer dicha doctrina son muy sensibles

(3) FORTUNI, *The greatest opportunity on earth*, octubre de 1949.

(4) En España, comentada y vulgarizada con las obras y publicaciones de don SEVERINO AZNAR y otros sociólogos.

a la consideración más limitada y egoísta del aumento en sus beneficios por un mayor rendimiento en el trabajo. Además, es muy probable que muchos empresarios que empiezan a preocuparse de la salud y bienestar de sus trabajadores por redundar ello en su beneficio económico, gradualmente vayan interesándose más y más en esta labor social, encontrando una satisfacción espiritual en ella.

En el caso que nos ocupa, esta técnica no puede fijarse más que en líneas muy generales, ya que depende menos de programas y esquemas pre-establecidos, como de la «historia» de cada Empresa. No es lo mismo una Empresa carente hasta el momento de todo enfoque humano en sus problemas, donde lo natural es hablar de la «mano de obra», del «capital», de la «Compañía», de una manera totalmente despersonalizada que otras, más propiamente denominables comunidades laborales, donde, por lo menos, los hombres que detentan o actúan al servicio del «capital» piensan en los problemas de aquellos otros hombres que conviven con ellos y han intentado resolverlos, aunque sea con un paternalismo ingenuo o reservas egoístas. Lo importante, a juicio nuestro, es tener clara noción de que existe esta técnica, basada en la llamada «psicología industrial» y que es aplicable en mayor o menor grado a cualquier Empresa y cualquiera que sea su historia.

CAPACITACIÓN DE LOS HOMBRES. Si como apunta el Profesor E. Pérez Botija (5) es indispensable la educación de los obreros para llegar a un posible funcionamiento de los Jurados de Empresa aún se necesita en mayor grado la formación de los mandos de todos los tipos en este espíritu de la participación activa que precisa de una división humana poco común y de un cierto tecnicismo del que existe poca experiencia en España. Tiene primordial importancia sobre todas las demás, la capacitación de los mandos intermedios, tales como jefes de Talleres, Maestros, Contra maestros, Capataces, cuya influencia directa sobre los trabajadores es enorme. La planificación propia de toda industria que trabaja con arreglo a una organización científica y moderna, hace que un Jefe de Taller o Maestro tenga cada vez menos que

(5) Suplemento núm. 6 de la *Revista de Estudios Políticos*, 1948. Nota sobre «Jurados de Empresa».

decir sobre los procedimientos técnicos que le vienen indicados con todo detalle por la Oficina Técnica. Resalta así más la capital importancia de dichos mandos intermedios como *mandos de hombres*, arte en el cual nadie se ocupa de iniciarles, como señala el Profesor J. Mallart (6) en las encuestas celebradas en la Escuela de Capacitación Social de Trabajadores de Madrid, son enormes los perjuicios que sufre la armonía laboral por la incompetencia, despotismo y favoritismo de estos mandos intermedios que, en realidad, tampoco tienen mucha culpa en que nadie les haya enseñado. Ninguna racionalización, ni por supuesto ninguna técnica de participación activa podrá llevarse a cabo sin la franca colaboración de estos mandos intermedios. Creemos que su capacitación social-económico-humana es el primer paso en la técnica de la participación activa. Dicha capacitación completará felizmente y facilitará cualquier otra de tipo estrictamente profesional o tecnológica. No creemos exagerar si afirmamos que el problema de la industria española no es el de los Ingenieros o el de los obreros, sino precisamente el de los mandos intermedios.

No es esta la ocasión más apropiada para detallar como concebimos un curso de capacitación de mandos intermedios. Nos limitaremos a indicar que en la XXXIII Conferencia Internacional del Trabajo, que tendrá lugar este año en Ginebra, parece que ha de tratarse a fondo este fundamental problema. Es muy significativo que en el índice de cuestiones que comprende la formación de capataces y maestros de talleres figuren en lugar preferente las llamadas «relaciones humanas». Sólo queremos insistir aquí en la importancia del método y del ambiente en cursos de capacitación como éstos, de duración limitada y de obligado carácter práctico. En el citado índice de cuestiones de la XXXIII Conferencia Internacional del Trabajo, se concede mucha importancia a los métodos y procedimientos más aconsejables en la tarea formativa que nos ocupa. Por otra parte, hay excelentes

(6) Conferencia del profesor MALLART en el Instituto de Racionalización del Trabajo, abril de 1950.

A iguales conclusiones llegaron E. MAYO y sus colaboradores en los ya citados experimentos en la Western Electric Co.

revistas extranjeras (7) que periódicamente dan cuenta de ensayos y resultados prácticos conseguidos en este terreno, cuya lectura recomendamos vivamente a todos cuantos quieran salir del terreno de las ideas y llegar a la ejecución, cual no es posible sin el dominio del método y de los procedimientos.

El ambiente es factor principalísimo de formación en esta tarea de verdadera reeducación de mandos de talleres. Creemos que tal afirmación queda suficientemente probada para cuantos conocen la magnífica labor que viene realizando la Escuela de Capacitación Social de Trabajadores de Madrid, la cual, en cursos intensivos de un mes de duración en un ambiente particularmente apropiado, obtienen resultados de verdadera eficacia con simples obreros. La combinación de cursos intensivos de un mes en Centros animados del mismo espíritu y «savoir-faire» de dicha Escuela y de cursos extensivos en las Empresas que tengan medios para su organización, sería, a nuestro juicio, ideal para una campaña nacional de capacitación de mandos intermedios de la industria.

INFORMACIÓN DE ARRIBA HACIA ABAJO. La adecuada transmisión de normas se ha considerado siempre como una de las principales condiciones del buen mandar, pero es asombrosa la pérdida de energías y de eficacia que se produce por descuidar esta información dirigida a los trabajadores, casi siempre al olvidar que son hombres que ejecutarán mejor si comprenden. Es de capital importancia evitar la circulación y, a ser posible, el nacimiento de «bulos» tendenciosos, interpretaciones falsas y malévolas, que muchas veces pueden esterilizar acertadas medidas técnicas o sociales. En las grandes Empresas es más necesaria de lo que pudiera parecer la moderna técnica publicitaria con abundantes «AVISOS», publicaciones, cine, altavoces, carteles, etcétera. La condición para el éxito es no olvidar que la mejor publicidad del mundo nada consigue a la larga si no se fundamenta en alguna verdad, en este caso si no hay auténtica buena fe por parte del empresario.

(7) *Factory Management & Maintenance*. Publicación mensual de Mc. Graw Hill & Co. New-York.

He aquí algunas maneras de hacer efectiva dicha información en sentido descendente:

a) Prodíguense los «AVISOS» al personal sobre todas las materias que sean de interés colectivo y colóquense en diversos sitios, de manera que puedan ser leídos cómodamente. En una importante Empresa española hemos podido contar 300 «AVISOS» en un año sobre materias que varían desde la modificación de horarios hasta la celebración de un baile-verbena.

b) Guía y orientación a los trabajadores de nueva admisión. Folleto u hoja de bienvenida, explicando todo lo que le es necesario saber en sus primeros pasos en la Empresa. Acompañamiento personal.

c) Publicaciones dando a conocer hechos destacados de la Empresa. Pueden variar desde una «Hoja Volante» o «Periódico Mural», colocado en el Tablón de Avisos general, a la revista periódica. Consideramos que si para fines exteriores se confecciona un folleto explicativo de los productos y procesos de la Empresa, es de muy buena política repartirlo entre el propio personal.

d) Informaciones de carácter técnico, escritas o por conferencias, dando a conocer con todo detalle materias de interés directo para el trabajador, v. gr., como se calcula el trabajo a prima.

e) Informaciones de carácter técnico, verbales o escritas, en algunos casos conferencias o «cine», destinadas a llevar al ánimo de los trabajadores de que son parte imprescindible de un complejo productivo que ellos no alcanzan a percibir en su totalidad.

f) Reuniones periódicas de la Dirección con sus mandos, para conseguir el imprescindible espíritu de equipo, que a su vez evita un pernicioso autoritarismo. También los mandos colaboradores directos de la Dirección necesitan comprender para entusiasmarse en su trabajo. A su vez sabrán hacerlo así con sus subordinados.

Es de tener en cuenta que la información verbal, si bien puede dirigirse por el conducto de los mandos intermedios, nunca alcanza la misma eficacia que cuando es transmitida por quienes los obreros consideran como «suyos», es decir, compañeros de trabajo con prestigio en el Taller o tajo.

La información de arriba hacia abajo no puede considerarse, estrictamente hablando, como una participación activa del trabajador, pero es un camino preparatorio que ciertamente constituye parte de esa «remuneración psíquica» que se propugna hoy día. Prueba de esto último es que los hombres ejecutan mejor si comprenden y si sienten que son lo suficientemente importantes para que la Empresa cuide de informarles.

INFORMACIÓN DE ABAJO HACIA ARRIBA. ¿Cómo reaccionarán los obreros ante tal o cuál medida? ¿Cuál es el ambiente del Taller? ¿Qué se dice? Estos y otros análogos son problemas que diariamente preocupan a todo Jefe de Empresa y con harta razón, pues resultan ineficaces las órdenes y normas que desconozcan la realidad de los individuos y de los grupos tal como es, no como quiere que sea un Director o un Ingeniero-Jefe desde su despacho.

Por otra parte, ninguna técnica de información colectiva de arriba hacia abajo da a los trabajadores la sensación de ser respetados individualmente en su personalidad si no va acompañada por otros procedimientos que den a los trabajadores la oportunidad de manifestarse lo más libre y espontáneamente posible.

Y, finalmente, toda Empresa necesita conocer multitud de iniciativas y sugerencias de sus mismos trabajadores que no faltarán si se consigue establecer el ambiente adecuado.

Todo ello da una medida de la importancia de establecer la información de abajo hacia arriba, etapa fundamental de la participación activa y parte muy considerable de la «remuneración psíquica» que se persigue. Es ésta una tarea delicada y difícil, en primer lugar por la natural resistencia de los escalones jerárquicos no acostumbrados a perder algo de su absolutismo; en segundo lugar por la falta de formación y costumbre de los propios trabajadores, cuya timidez les mueve más bien a desahogarse en murmuraciones, y en tercer lugar por la

misma dificultad en dar forma a esta comunicación en sentido ascendente.

POSIBILIDAD DE RECURRIR. No vacilamos en señalar como primer paso en toda Empresa —pequeña o grande— la necesidad de una persona que evacue con verdadero sentido humano las consultas, dudas y quejas individuales de los trabajadores. Debe haber siempre alguien, con visión humana de las cosas, con quien puedan desahogarse los trabajadores sin miedo a represalias y sin reservas. No son, por tanto, los Jefes directos los que pueden llenar este cometido. En una Empresa pequeña es el propio Director o Ingeniero-Jefe, quien dejando un hueco en sus importantes ocupaciones financieras, comerciales o técnicas, debe organizar las cosas de tal modo que «la puerta del patrón esté siempre abierta para todos». Esto no quiere decir, naturalmente, que un Director no pueda organizar su trabajo como mejor le convenga, sino que debe conseguir que todos sus trabajadores puedan recurrir a él durante una hora determinada cada día o un día fijo en la semana. En una Empresa grande esta misión es fundamental, dada la inevitable separación que existe entre los trabajadores y los mandos superiores y modernamente es asumida por los Departamentos de Personal o las Secretarías Sociales.

En el enfoque humano que caracteriza estas notas es conveniente recalcar las dos condiciones primordiales para el éxito de dichas entrevistas individuales:

a) Nunca deben fomentarse ni admitirse las delaciones o soplonerías. La mera sospecha entre el personal de que la Empresa utiliza tales entrevistas en un sentido policíaco creará una barrera infranqueable, alejando a todos los trabajadores que tienen algún prestigio entre sus compañeros. Por otra parte, estos procedimientos pueden mermar peligrosamente la autoridad de los mandos intermedios. Goethe solía decir que si juzgamos a los hombres como son, los hacemos peores. Si por el contrario, los tratamos como si fuesen mejores, ayudamos a perfeccionarlos. Todo enfoque humano supone un ambiente de «fair play» —lo cual no significa ser ingenuo— incompatible con procedimientos que rebajan la dignidad de los hombres.

b) Hay que evitar cuidadosamente toda posibilidad de represalia por parte de los mandos intermedios, dándoles a conocer aquella parte de lo tratado en dichas entrevistas que sea de valor positivo y omitiendo en lo posible todo cuanto pueda encerrar alguna cuestión personal. Al principio se tropezará con muchas suspicacias y oposiciones, ya que los mandos intermedios no dejarán de alegar que se les quita autoridad. Por ello hay que contar con un período de adaptación más o menos difícil.

CONSULTORIOS SOCIALES. La posibilidad de recurrir, brindada a los trabajadores de una manera sistemática y fija, se perfecciona en las grandes Empresas bajo la forma de verdaderos consultorios sociales o psicológicos, como en la Western Electric Co., en los que actúa un cuerpo de consejeros (counsellors-interviewers), funcionalmente desligados de los Talleres, es decir, sin autoridad directa sobre los 20.000 trabajadores de la Empresa, cuya misión es aconsejarles, guiarles, estudiar los casos de inadaptación y al propio tiempo resumir la información que así reciben, transmitiendo a la Dirección datos valiosísimos sobre los estados de opinión que reinan en diferentes Talleres y brindar iniciativas de toda índole recogidas de los propios trabajadores. Sin llegar a ésto puede señalarse que alguna Empresa, radicada en Madrid, ya ha emprendido este camino, contratando los servicios de un psicólogo profesional encargado de montar un modesto consultorio de este tipo para 3.000 obreros. En un magnífico y reciente estudio del Ingeniero Industrial Miguel Garau Riu (8) más bien de tipo técnico-administrativo, se afirma: «¿Quién es capaz de asegurar que a la Empresa le proporciona mayor beneficio un buen Jefe de Taller que un buen moralista o sociólogo?» Solamente con dar ocasión para que se desahogue un obrero —aun cuando no se le dé la razón— ya se ha quitado un 75 por 100 de su resentimiento y hostilidad. Si todo ello se hace con un sentido humano, cordial, afectuoso, se consigue ciertamente que el trabajador tenga la impresión

(8) *Eficiencia industrial y laboral*, «Dyna», julio de 1949.

de ser tratado como persona, es decir, como parte activa de la Empresa.

CUESTIONARIOS. Este es un procedimiento muy útil dentro de ciertos límites para pulsar la opinión general de los trabajadores en Empresas de cierta importancia. Contribuye a crear la sensación de importancia en todos y cada uno de ellos, facilitando a la Empresa valiosa información sobre puntos concretos y limitados. En principio nada más fácil que lanzar un cuestionario. En la práctica no puede improvisarse nada en este terreno, ya que hay que preparar el ambiente, sobre todo explicando a todos los Jefes intermedios la finalidad de tal exploración, cuidar meticulosamente la redacción de las preguntas, prever dónde y cómo han de contestar, repartir los cuestionarios en días, lugares y horas apropiados, etc., etc. Finalmente, una vez recogidos los cuestionarios ya contestados hay que clasificarlos y saber interpretarlos. Todo ello lleva aparejado una dirección técnica, que es la necesaria para los consultorios sociales que ya hemos mencionado y, por tanto, se trata de procedimiento más bien indicado para Empresas grandes.

Nuestra experiencia nos ha demostrado que los cuestionarios han de ser *rigurosamente anónimos* para cumplir lo que de ellos se espera. Si bien ésto puede traer como consecuencia un tanto por ciento de contestaciones desagradables, debe considerarse como un riesgo inevitable que va disminuyendo a medida que se va educando a los trabajadores en estos métodos de participación activa.

REPRESENTACIÓN COLECTIVA. Hemos tratado hasta ahora de conseguir la información en sentido ascendente por medio de las entrevistas individuales y —en una etapa más perfeccionada— por medio de los consultorios sociales completados por los cuestionarios. ¿Bastan estos procedimientos?

Por lo general la participación activa suele enfocarse más bien en el sentido de una representación colectiva de los trabajadores, por ejemplo, bajo la forma de los Jurados de Empresa que establece en España el Decreto de 18 de agosto de 1947. Si bien cabe la duda de que por sí sola constituya la «remuneración psíquica» individual de que hemos hablado, ya que todo sistema de representación en colectividades numerosas hace que la participación activa individual sea

más teórica que práctica, creemos que cabe señalar las siguientes características inexistentes en los demás procedimientos encaminados a lograr la información ascendente:

a) No queda todo exclusivamente a la merced de la importancia que la Empresa quiera conceder en materia de participación activa. Teniendo en cuenta que el camino más cómodo es el de no preocuparse de estas cuestiones de «psicología industrial», la representación colectiva coloca al elemento directivo de las Empresas ante problemas nuevos que precisan estudio y solución. Prueba de ello son estas mismas notas originadas en gran parte por la simple existencia del Decreto citado.

b) Se concede beligerancia no solamente a las personas, sino a la colectividad como tal. En otros trabajos, al hablar de las condiciones que han de hacer efectiva toda racionalización en el trabajo, hemos recalcado la necesidad de contar con la colaboración, no ya solamente del individuo, sino también del conjunto social, que es el elemento humano de la Empresa. Teniendo en cuenta la muy considerable influencia del grupo sobre el individuo y considerando que las reacciones colectivas no suelen ser racionales ni lógicas, sino por el contrario, sentimentales y emocionales, parece útil disponer de un cauce normal y libre para conocerlas y prever sus efectos. Creemos que ni las entrevistas individuales, ni los cuestionarios, ni los consultorios psicológicos llenan esta necesidad.

Ambas características contribuyen, sin duda alguna, a satisfacer esa ilusión de «mayoría de edad» que, con o sin razón, es típica de las actuales colectividades humanas, quizás como reacción al empleo de un anticuado e ineficaz absolutismo. Completan la «remuneración psíquica» de que hemos hablado.

Por otra parte, los estados de opinión, las reacciones colectivas, contrarias a la Dirección de una Empresa no pueden reprimirse violentamente sin grave peligro, o bien, de inhibición colectiva (producción disminuída) o bien, de respuesta agresiva. Tampoco parece que la solución reside en compromisos superficiales, que meramente aplazan el

problema. Si la solución racional consiste en integrar todos los factores pasitivos y útiles, procedan de la Dirección o de la colectividad asalariada, lo más importante es conocerlos. Creemos que la representación colectiva facilita este conocimiento.

Queda, pues, justificado en principio el procedimiento de los Jurados de Empresa, en cuyo análisis no vamos a entrar, ya que existen en España varios estudios y comentarios suscitados por el tan mencionado Decreto de 18 de agosto 1947 (9). En el extranjero existe abundante literatura sobre el tema que recoge experiencias prácticas y vividas (10).

VIABILIDAD DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA EN ESPAÑA. Estudiemos la técnica de la participación, no en Inglaterra, sino en una Empresa española. Como es notorio «*natura non facit saltum*», es decir, toda participación activa supone una educación gradual, una lenta ambientación que no es posible improvisar. Este es el argumento más fuerte que puede oponerse actualmente en España. De tal fuerza es que ha detenido hasta ahora la aplicación del mencionado Decreto de 18 de agosto de 1947. Si el razonamiento seguido hasta aquí tiene algún valor, es decir, si es realmente necesaria una mayor participación activa de los trabajadores en la Empresa en el sentido ya indicado, la técnica para hacer efectiva dicha participación activa nos dice que más tarde o más temprano habrá que afrontar esta cuestión que —como todas— no se resuelve con la táctica del avestruz. Preguntamos, una vez llegados a este punto: Si la participación activa de los trabajadores supone un lento aprendizaje de hombres —sin excluir a los propios directivos de todas las Empresas— ¿no será mucho más fácil efectuar ensayos y aprendizajes en esta singular época de paz que gozamos en España? Si por desgracia la industria española tuviese que encontrarse en el futuro, dentro de nuestro mismo régimen actual, ante una situación de agitación social, hallaría muchas ocasiones para lamentarse del tiempo lastimosamente perdido en esta educación gradual de los trabajadores hacia una participación más activa en la Empresa.

(9) Véase el comentario del profesor E. PÉREZ BOTIJA, § antes citado.

(10) Por ejemplo: *Management and Men. A study of theory & practice of Joint Consultation*, de A. S. WALPOLE (Jonathan Cape), Londres.

Tampoco hay que ser demasiado pesimista respecto a las posibilidades del trabajador español. La sensibilidad, la comprensión y la inteligencia del español, a poco que se cultive y se estimule, no es inferior a la del obrero de otras naciones de antigua tradición industrial. Generalmente, el trabajador español es capaz: 1), de entusiasmarse, de «volcarse» cuando se le estimula adecuadamente, es decir, no sólo con incentivo material; 2), de aceptar responsabilidad e iniciativa cuando se le concede en las dosis y momentos oportunos. Más difícil, en cambio, resulta inculcarles el espíritu de equipo, que en España falta en todas las clases sociales, no tanto por cuestiones de temperamento como por nuestro sistema educativo, ineficaz en éste como en otros aspectos. No obstante, el hecho cierto y evidente es que en todas las ocasiones en que un obrero español ha sido bien dirigido y formado no solamente ha podido compararse en eficacia, precisión y rapidez con los de otras naciones mucho más industriales, sino que, generalmente, los ha superado. Sin caer en optimismos infundados hay que creer en las muchas posibilidades del trabajador español, como creemos los que hemos tenido contacto directo hasta con los calumniados mineros asturianos, sedientos de cariño y de comprensión humana (11).

Como primera medida práctica proponemos que previamente a la constitución de un Jurado de Empresa en cualquier industria se proceda por el siguiente orden:

a) Capacitación de elementos directivos, especialmente de los mandos intermedios, en el sentido que ya se ha indicado. Esto permitirá poner en práctica otros aspectos de la técnica de la participación activa, que no consiste solamente en el Jurado de Empresa.

b) Utilización de las actuales Comisiones de Puntos del «Plus de Cargas Familiares», concediéndoles gradualmente algunas atribuciones y misiones de tipo consultivo, principalmente

(11) Experiencias personales y encuestas con 3.000 mineros asturianos (no afiliados) en los Campamentos del Frente de Juventudes de Riaño (León).

te en economatos, comedores, hogares del productor, labor benéfica, etc.

Es esencial comprender que el Jurado de Empresa por sí solo no es más que una faceta de la técnica de la participación activa, faceta quizá la más espectacular y visible, pero no la más importante. Si bien proporciona quizá una «remuneración psíquica» colectiva, de grupo, escasamente constituye un medio de desahogo y consejo individual al que tanta importancia atribuímos. Creemos encaminados al fracaso cuantos intentos omitan estas observaciones.

Por otra parte, es notorio que las Comisiones de Puntos han sido en muchas Empresas el primer intento serio de encomendar a trabajadores una función de responsabilidad, y por lo menos nuestra experiencia nos ha demostrado que la han aceptado, cumpliendo muy eficazmente su misión y descargando a la Empresa de reclamaciones y quejas siempre enojosas.

Estamos convencidos de que por este camino práctico pueden eliminarse muchas dificultades iniciales, adquiriendo poco a poco una experiencia que hará posible posteriores concesiones.

También al Estado toca hacer algo más para la viabilidad práctica de un Decreto que hasta ahora no ha podido aplicarse. Creemos que debería tenerse en cuenta:

a) La necesidad de una campaña nacional de capacitación de elementos directivos, especialmente de los mandos intermedios, proporcionando a las Empresas amplia información práctica sobre el tema, coordinando esfuerzos con el asesoramiento de las instituciones y Centros competentes en esta materia. Insistimos en la eficacia didáctica de algunos Centros que han demostrado probada eficacia en esta materia, como es la Escuela de Capacitación Social de Trabajadores de Madrid.

b) La redacción de la Reglamentación de los Jurados de Empresa en un sentido elástico y práctico, dejando amplio margen para los distintos casos que han de presentarse en la práctica, y, sobre todo, estableciendo determinadas ventajas para las Empresas que inicien el camino. En el caso de Empresas de cierta envergadura, creemos que uno de los estímulos más efi-

caces sería delegar en ellas cierta parte de los actuales Seguros Sociales, siempre que ofreciesen las necesarias garantías. No creemos equivocarnos si afirmamos que muchas Empresas aceptarían con más interés la participación activa de sus trabajadores, si se les ofreciese una prudente autonomía de gestión en los Seguros Sociales condicionada con la implantación del Jurado de Empresa.

c) El hecho cierto de que muchos empresarios desconfían no tanto de la posibilidad de ensayar la participación activa, como de las interpretaciones de funcionarios estatales o sindicales, ajenos a los problemas prácticos de cualquier taller. Problemas que no se dominan solamente con una brillante formación jurídica, sino viviendo las angustias económicas del empresario medio y conociendo al obrero en el propio taller. También se precisa aquí una capacitación práctica, que es poco frecuente en los centros oficiales.

LÍMITES DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA

Quienes hayan tenido la paciencia de leer todo lo que antecede, lleguen quizá a la conclusión de que, en realidad, queda muy recortada la participación activa de los trabajadores, tal y como la planteamos aquí. Muchos negarán que se trate siquiera de una participación activa en el sentido cooperativo o democrático que ya hemos apuntado anteriormente. Pero si en lugar de adoptar un esquema cualquiera de los muchos que están en boga en la llamada política social, nos fijamos en la tendencia general, veremos que la técnica que propugnamos para su aplicación práctica en las Empresas, en este momento actual de España, encaja perfectamente dentro de dicha tendencia general. Esto es lo importante: saber que nos encontramos dentro de la tendencia y que no nadamos contra la corriente, es decir, contra la evolución natural de la sociedad. Por el contrario, si nos empeñamos en resolver estas cuestiones tan complejas adoptando esquemas prefijados, no haremos más que copiar la mayor parte de las veces soluciones y sistemas poco aplicables a

España y a los españoles, que cierran el camino para toda rectificación ulterior. En cuestión de política social-económica hay que huir como de la peste de etiquetas y moldes rígidos.

Otra cosa sería el actual panorama social de España si todos los empresarios bien intencionados —que son la inmensa mayoría, en contra de la intensa propaganda socializante— hubiesen sabido cómo iniciar y aplicar con hondo espíritu humano esta técnica de la participación activa que no consiste solamente en los Jurados de Empresa, sino en una serie de medidas que, empezando por la capacitación de los hombres y continuando por el establecimiento firme de la información, tanto ascendente como descendente, halla su culminación en la representación colectiva.

Los límites en esta tendencia, una vez situados en ella, son tan ambiciosos como se quiera. Cabe entrever la posibilidad del cooperativismo, tal como lo presentan muchos autores, la de la «democratización industrial» de otros, etc., pero todo ello en función del bien común, entendido a la manera escolástica y sin desconocer la existencia de leyes económicas que condicionan el bienestar material de los hombres. No pierdan, pues, sus ilusiones los sociólogos bien intencionados, pero empiecen por el principio, que en el caso general significa comenzar por crear comprensión mutua y afecto entre los elementos humanos que componen la Empresa.

Pero tampoco sueñe nadie en que las cosas pueden quedar como están. Las actitudes pasivas nunca han resuelto nada. Es urgente conseguir plena efectividad en la racionalización del trabajo, que, afortunadamente, va interesando cada día más a los empresarios españoles, para lograr la mayor productividad que precisa nuestra economía, y ya sabemos que una racionalización puramente mecánica o técnica es de vía estrecha, si no aborda de lleno el problema muy humano de la participación activa. Es igualmente urgente adaptar así la Empresa a la evolución en la estructura social para evitar que la sociedad en movimientos instintivos de defensa caiga en el señuelo de soluciones simplistas —siempre socializantes—, cuya inmediata consecuencia es la pérdida de libertades que nunca sabemos apreciar en su justo valor, mientras se tienen.

ROBERTO CUÑAT