

Experiencias del C. E. E.: LA ARMONIA EN LAS EMPRESAS ()*

I. UN NUEVO ESTILO DE ACCIÓN

En el curso de una sesión de estudio del C. E. E. que reunía a mandos de varias empresas, un jefe de fabricación de una importante acerería nos planteaba la pregunta siguiente:

“¿Pueden ustedes, para resumir la enseñanza de esta estancia, indicarnos, en una fórmula fácil de explicar, un objetivo que pueda ser propuesto en nuestro ámbito?”

Debemos confesar nuestra poca afición a las fórmulas. Con ellas se desliza uno, demasiado fácilmente, hacia el *slogan*, las simplificaciones abusivas, el espíritu de sistema.

Sin embargo, una idea maestra puede fijar lo esencial del objetivo.

Se trata de *reanudar los lazos* debilitados o rotos por el espíritu de la lucha de clases; de *restablecer las comunicaciones* rotas por la mentalidad dialéctica.

Restablecer los lazos rotos entre los hombres cuando sus relaciones se reducen a relaciones de fuerza entre los patronos y los asalariados.

Reanudar los lazos rotos entre los asalariados y sus jefes, cuando han sido “cortocircuitados” por poderes paralelos.

Restaurar los lazos rotos entre cada hombre y su trabajo, cuando el abuso del taylorismo ha institucionalizado la ruptura entre el brazo y el cerebro.

Restaurar los lazos rotos entre poder y responsabilidad, hasta en los diversos campos de la vida nacional.

Rechazamos las rupturas, las barreras que hacen de la vida social un campo cerrado de luchas permanentes.

(*) Por su interés práctico reproducimos del número 24, abril 1978, de C. E. E. INFORMATIONS dos textos ilustrativos de la tarea que realizan en las empresas francesas nuestros amigos del *Centre d'études des entreprises*.

Rechazamos la creencia de que haya una oposición fundamental entre la prosperidad de la empresa y las aspiraciones de los hombres.

Nos es preciso movilizar en todos los niveles a los hombres que tengan el suficiente valor para reanudar los lazos distendidos o rotos.

Reanudar los lazos entre las jerarquías de las empresas y los asalariados, dando prioridad a los encuentros fundados en las competencias y responsabilidades.

Reanudar entre los jefes de empresa y los mandos intermedios los lazos amenazados por las estructuras.

Reanudar los lazos entre el interés y el deber, restableciendo las nociones de mérito y de justicia en los salarios.

Reanudar los lazos entre los mandos de los diferentes departamentos, restaurando el sentido de servicio.

Reanudar los lazos entre los responsables de las empresas y sus organizaciones profesionales.

Reanudar los lazos entre las empresas y los magistrados o los elegidos demasiado mal informados de lo que pasa en las empresas.

Reanudar los lazos entre los talleres y las escuelas, llevando respuestas a las preguntas de los jóvenes.

Reanudar los lazos entre las empresas y lo que las rodea, mediante compromisos entre las gentes de oficio, en los consejos municipales, asociaciones de padres, comisiones de alojamiento u organizaciones culturales.

Es preciso salir de las alternativas rutinarias entre izquierda y derecha, capital y trabajo, liberalismo y marxismo...

Estas viejas divisiones no hacen más que cubrir algo que ya no es necesario.

La verdadera línea de demarcación está en otra parte.

Existen propagandas, movimientos, acciones, partidos —los que sean— que cavan fosos y elevan barreras, que proyectan sobre las realidades sociales el “mito de las dos tendencias”, el principio de división, la práctica de la lucha de clases.

Pero, por otra parte, hay todos aquellos que se dedican a anudar o a restaurar los lazos sociales.

Este es un objetivo.

Pero es también un método, un estilo de acción.

Es el objetivo más fácil de conseguir, puesto que cada cual está en situación de anudar aquellos lazos y de restablecer aquellas comunicaciones que dependen directamente de uno mismo.

Está en juego la paz social y también la unidad y la coherencia de la nación.

II. LOS ELEMENTOS DE UNA POLÍTICA SOCIAL

Los conflictos en la empresa nacen del sentimiento de que los intereses de ésta han de hallarse en oposición fundamental con los intereses de los asalariados.

Este sentimiento es mantenido a menudo por el tipo de organización adoptado en la empresa y apoyado por propagandas que hacen de la lucha de clases su postulado básico.

Puede corregirse esta actitud efectuando precisas revisiones en el gobierno de la empresa, y evitando que se refuerce la influencia de quienes sostienen la lucha de clases.

Los hechos confirman que las condiciones de desarrollo completo de los hombres en la empresa son las mismas condiciones para la prosperidad de la empresa misma.

A) Mejora de las condiciones de vida en la empresa

Condiciones:

Se refieren esencialmente a la naturaleza de las relaciones jerárquicas del personal con los cuadros.

Cuando un asalariado tiene una cuestión que plantear, cualquiera que sea su fin, se dirige preferentemente a su jefe directo, a un nivel superior, a un servicio funcional o a un delegado.

El asalariado no queda satisfecho sino cuando se dirige a su jefe, recibe de él la respuesta y sabe que esta respuesta no será desmentida por ninguna otra autoridad.

Lo que requiere que los cuadros de mando reciban poderes suficientemente extensos para *personalizar el mando*.

1. *Colocación:*

La decisión de colocación pertenece al jefe.

2. *Salarios:*

La determinación del salario es sentida como una injusticia cada vez que no se determina sino por elementos cuantitativos (puesto, bonificaciones...), sin tener en cuenta lo cualitativamente aportado por el obrero en su trabajo. Y el jefe es el único que puede apreciar estas cualidades. Por eso, su poder en la promoción debe ser determinante. Cuanto sea el nivel más próximo a los interesados en la decisión que se tome, más justa podrá ser ésta.

3. *Afectación a los puestos de trabajo:*

Todo lo que limita al poder del jefe (cuadrícula de calificación, cotizaciones de los puestos...) limita también la polivalencia de los obreros, y con ello sus posibilidades de promoción, su libertad.

4. *Mejora de las condiciones de trabajo:*

Son reales, cuando los cuadros de mando tienen iniciativa y medios. Especialmente es importante que no se vea frenado por la rigidez del sistema de remuneración.

5. *Información:*

El jefe debe ser el primero en ser informado y encargado de comunicar al taller cualquier información que haya de darse. En especial, en esta comunicación al jefe, jamás debe anticiparse ningún delegado.

6. *Responsabilidad:*

El jefe debe decidir bajo su responsabilidad —en el cuadro del reglamento de la casa— en las materias de su competencia. Es preciso, pues, velar para que tenga:

- Voluntad: por eso debe ser *elegido* más en razón de su autoridad que de su calificación técnica.
- Formación: para lo cual debe ser *ayudado* en esa tarea por las jerarquías superiores y los servicios.
- Poderes: lo cual supone una *delegación efectiva* y jamás contrastada.

Casi todos los casos de perturbación social proceden de una pérdida de influencia de los jefes. Esta pérdida de influencia de los jefes se produce generalmente porque han sido desmentidos o cortocircuitados por influencias superiores, por los servicios funcionales o por intervención de delegados.

Esta restauración de poderes, de responsabilidades y, por lo tanto, de la competencia de la jerarquía, representa algo previo y es con-

dición para producir cualquier mejora, información, concierto, enriquecimiento. Implica, por parte de los escalones superiores, una *voluntad real* de descentralización.

Particularmente en las empresas de múltiples establecimientos, la escala de decisión, referente a los problemas humanos, no debe situarse fuera de cada establecimiento.

Puesta en obra:

Exige que el jefe del establecimiento —colocado en el lugar superior— y algunos por lo menos de los cuadros de mando, hayan tomado suficientemente conciencia de lo que está en juego, que se comprometan personalmente a ello y marquen claramente su política para llevarse detrás a todos los otros cuadros de mando.

Corresponde, pues, a los cuadros de mando tomar la iniciativa de cualquier clase de progreso, sea en organización del trabajo, seguridad, higiene, ventajas sociales, estatuto de personal, promociones individuales...

Las proposiciones presentadas por cuadros responsables deben corresponder a progresos reales para el personal, en tanto que las reivindicaciones presentadas por los delegados no ofrecen las mismas garantías de que sea así.

Una dirección debe, pues:

- Incitar a sus cuadros y agentes de maestría a que tengan iniciativa y haya proposiciones.
- Acoger las proposiciones de los cuadros con preferencia a las demás.
- No rendirse jamás a la presión de los delegados concediendo alguna mejora que hubiera sido rechazada a propuesta de los cuadros de mando.

B) Evitar que se refuerce la influencia de los que mantienen la lucha de clases

Esta influencia es un efecto principal:

- de la ley que ha establecido la institución de una jerarquía paralela sin que los legisladores y los interesados se hayan dado cuenta de su alcance.

- de los responsables de empresa que en demasiado número de casos han preferido "centralizar el diálogo" en lugar de delegar poderes a los cuadros de mando.

Mientras que la ley encarga a los delegados un papel subsidiario, para cuando una cuestión no ha sido regulada por la jerarquía, muchas direcciones han invertido el orden legal y han hecho de los delegados los intercesores universales de la gracia patronal.

Es aconsejable, por el contrario:

- Renunciar a toda negociación colectiva a nivel de la empresa (realizando las negociaciones, por el contrario, a nivel profesional).
- Y entiéndase bien, debe evitarse que los representantes nombrados o elegidos sobrepasen sus estrictas funciones legales.

En todas partes en donde se mantiene, esta política trae la consecuencia de circunscribir la influencia real de los representantes que desarrollan el espíritu de la lucha de clases. El personal se libera así de una presión y se comporta de mejor voluntad con su jerarquía.