

Relaciones

Gonzalo Haya S. J.

ES falso que todos los hombres seamos iguales. Pero es elemental en ética y en moral, que *todos los hombres tenemos la misma dignidad humana.*

Las desigualdades nos colocan arriba o abajo; nos constituyen en autoridad o en sumisión. Pero no pueden suprimir el derecho a ser tratados como persona inteligente y libre.

El cuarto mandamiento determina la justicia interhumana en su dimensión vertical. Regula la comunicación entre los diversos estratos sociales. Sabemos que en el "honrar padre y madre" se encierran nuestros deberes con "los mayores en edad, saber y gobierno". Es un sentido —el ascendente— del precepto divino.

Existe otro; el descendente. El mismo Ripalda, con sus viejos términos, explanaba aquí "cómo deben haberse los amos con los criados". Hoy diríamos, los jefes con sus empleados o subalternos.

El súbdito tiene que obedecer a Dios a través de su jefe. El jefe, cuando actúa como tal, llega a Dios a través de su súbdito. Director y empleado son los polos, Norte y Sur, de la esfera humana que gira en torno a Dios.

El súbdito debe a su superior humano, amor, respeto y obediencia. El superior debe a su súbdito, amor, respeto, y algo más específico, —anverso

de la obediencia —, que no tiene aún nombre propio. Quizás porque esa virtud específica del superior no ha sido todavía muy analizada.

Por circunloquios diríamos que el superior tiene obligación de mandar, pero de mandar acertadamente; de transmitir fielmente el plan de Dios; de organizar y distribuir las cargas con la proporción equitativa que aprobaría el Padre de todos. Es la *responsabilidad objetiva de la tarea.*

Esta obligación aparece a nuestros ojos como doble; igual que todos los preceptos de la segunda tabla que miran "al provecho nuestro y del prójimo". Obligación de fidelidad al Creador, y obligación de justicia respecto al súbdito (en quien el cristiano ve además a un hijo de Dios, y a Dios mismo).

El jefe, como el médico o el arquitecto, no puede excusar la impremeditación con la buena voluntad. Una orden desacertada ocasiona fácilmente conflictos al subordinado. Y el daño de terceros obliga a una revisión de la culpabilidad en la causa.

El administrador de una función pública, el gerente de una empresa o el maestro de una escuela, no pueden quedar tranquilos —en proporción a la gravedad del asunto— ante su ineficacia, si no han agotado antes los recur-

NOTAS PARA EL DIALOGO

tos técnicos posibles para obtener su objetivo. No pueden dedicarse a otras actividades complementarias o más lucrativas —dentro del ámbito de sus obligaciones— dejando sin estudiar nuevas soluciones que aumentarían la eficacia o disminuirían el esfuerzo de sus subordinados.

Además de esta responsabilidad objetiva de la tarea, que acabamos de describir, el jefe tiene la *responsabilidad humana del personal subalterno*.

Expresamente desapueba el Evangelio, el arrogarse los títulos de señor, maestro o padre. Parece que estas tres dignidades rebasan el orden administrativo y se alzan sobre la misma personalidad humana del subalterno.

En el mandar acertadamente entra el modo de expresarse. Como quien habla a un igual, que sólo incidental y administrativamente le está subordinado. Considerando los derechos y reacciones humanas, con el cuidado de quien trasplanta un órgano vivo.

Estas reflexiones, al menos en lo esencial, son tan claras como conocidas. Las proponemos de nuevo al diálogo para buscarle las *aplicaciones actuales*.

Comienza a divulgarse una técnica que aumenta el rendimiento y suaviza el esfuerzo de los subordinados. Sólo por ésto se hace su estudio laudable y obligatorio a todo jefe, en la medida de su responsabilidad. Porque a Dios no le es indiferente que una empresa industrial logre, o no, sus objetivos materiales.

Sobre todo esa técnica restablece la dignidad del empleado, su igualdad humana con el Director. Le considera

persona inteligente; capaz, o *capacitable*, para sugerir soluciones o para aprobarlas. Le reconoce el derecho a saber lo que hace; la necesidad psicológica del aliento en sus aciertos; la posibilidad de convivir con su jefe.

Es lo que hoy se llama "*Relaciones humanas en la empresa*" y que tiene plena vigencia en cualquier desnivel de autoridad. Estas ideas, propuestas metódica y financieramente, coinciden con las expuestas en las últimas Encíclicas sociales.

Han quedado lejos las expresiones de esclavo y siervo. Va cayendo en desuso la de criado. Parece que indicaban un sometimiento humano además de laboral. El progreso de la moral social ha dejado claro que la dignidad humana es inalienable; "es patrimonio del alma, y el alma sólo es de Dios".

Una autoridad que no permita el desarrollo y el ejercicio de las facultades humanas de sus subalternos, procede inmoralmemente.

Creemos, pues, que todo jefe está obligado a poner los medios, próximos o remotos, que aseguren este respeto a la dignidad de sus subordinados. La Sociedad está obligada a reformar las estructuras en este sentido.

No se pueden desconocer las técnicas actuales, que facilitan esas relaciones humanas. Todo cristiano está obligado, en la medida de su responsabilidad, a conocerlas y practicarlas. Los sacerdotes deben exigirlo en el confesionario, después de alguna orientación y estímulo.

Es pecado, fácilmente grave, el ignorar por negligencia lo que redundaría en un debido bienestar común.

COMO TRATAR UN PROBLEMA HUMANO

DETERMINE EL OBJETIVO

I.—REUNA LOS HECHOS

- Revise todos los antecedentes
- Entérese de los reglamentos y costumbres
- Hable con los interesados
- Recoja las opiniones y sentimientos

Asegúrese de que conoce toda la cuestión.

II.—CONSIDERE Y DECIDA

- Confronte y relacione los hechos
- Determine cuáles son los fundamentales
- ¿Cuáles son las acciones posibles?
- Compruebe las soluciones con los usos y reglamentos
- Considere el efecto de cada acción sobre el individuo, el grupo y la producción
- No pierda de vista el objetivo

No se precipite al decidir.

III.—ACTUE

- ¿Será Vd. sólo quien actúa?
- ¿Necesita alguna ayuda?
- ¿Debe Vd. informar a su jefe?
- Actúe en el momento y lugar más oportuno

No eluda su responsabilidad.

IV.—COMPRUEBE LOS RESULTADOS

- ¿Cuándo debe Vd. comenzar a comprobar?
- ¿Con qué frecuencia?
- Vigile los cambios de rendimiento, actitudes, ambiente
- ¿Ha alcanzado su acción el objetivo?

BASES DE UNAS BUENAS RELACIONES

*Un jefe obtiene buenos resultados con la colaboración de su personal
Informe a cada uno cómo progresa en su trabajo*

- Dígale lo que se espera de él
- Indíquele el modo de perfeccionarse

Reconozca los méritos

- Preste atención a los trabajos extraordinarios o excepcionales
- Felicite inmediatamente (en caliente).

Prevenga al personal de los cambios que le afecten

- Si es posible indíqueles los motivos
- Persuádales a que acepten los cambios

Utilice del mejor modo las aptitudes de cada uno.

- Busque las aptitudes no utilizadas
- No entorpezca nunca el ascenso de quien lo merece

LOS HOMBRES DEBEN SER TRATADOS SEGUN SU PERSONALIDAD

Tomada de: R. CUNAT, Productividad y mando de hombres en la empresa española.
Madrid 1955. Ac. Social Patronal c. IX p. 205. 2.ª ed. Euroamérica.