

JUSTICIA SOCIAL Y PRODUCTIVIDAD

Felipe González y González
Phillip H. Brubeck G.

EN TORNO A LA JUSTICIA SOCIAL

LOS jurisconsultos romanos, definieron a la justicia como “la voluntad constante y perpetua de dar a cada quien lo suyo”, concepto que a pesar de los grandes cambios que se han efectuado en la historia de la humanidad con el paso de los siglos, sigue manteniendo su plena vigencia. Así pues, el ideal de la justicia social es la distribución equitativa de la fortuna y del ingreso, de acuerdo con una situación social legítimamente adquirida por cada ciudadano, y en debida proporción con el trabajo y los servicios suministrados por cada uno de ellos al bienestar común.

A finales del siglo pasado, los trabajadores constituían un grupo que se identificaba fácilmente, y que colectivamente eran víctimas de la explotación y de la discriminación, por lo que, grandes pensadores de todas las corrientes ideológicas dejaron escuchar su voz, demandando que se le hiciera justicia al proletariado, surgiendo así la denominada cuestión social. Hoy en día, quizá los trabajadores en todo el mundo sigan sufriendo un destino colectivo, pero ya no es el destino de una clase social en particular, sino de toda la humanidad. Los problemas sociales han puesto en peligro el futuro de la especie humana, en función del deterioro de la calidad de vida, tanto en el trabajo como en el hogar.

Hay miseria y soledad en el proletariado de nuestra civilización, sobre todo, en el número cada vez mayor de marginados —ancianos, minusválidos, inadaptados, desempleados, analfabetas, etc.—. Es a la vez trágico e irónico, observar en muchos países, la existencia paralela de grandes riquezas y terrible miseria. Los partidarios del marxismo quisieran hacernos creer que tal situación predomina y seguirá predominando como resultado de la fatídica lucha de clases que ha escindido al mundo en proletarios y burgueses, explotadores y oprimidos. No hay terreno neutral, y la dialéctica de la historia seguirá inevitablemente su curso.

Hoy se reconoce sin dificultad que, a fin de construir un mañana mejor para la humanidad, es indispensable fomentar un ambiente donde el Estado, el accio-

nista, el ejecutivo y el obrero puedan, pacífica y armónicamente, mancomunar sus aportaciones a la sociedad. El que cualquiera de las partes explote a la otra, indudablemente llevará a una indeseable reducción de lo que puede constituir una admirable sinergia. La teoría marxista de la lucha de clases, horada hasta el fondo el espíritu de igualdad en la hermandad humana.

La justicia social es el principio que procura el bien común para cada sociedad, y que lo logra no mediante la actividad de individuos aislados, sino a través de individuos asociados en grupos. Cada sociedad controla un aspecto de la vida, grande o pequeño. De esta red de sociedades depende el bien común de la vida humana en general. Por lo tanto, toda sociedad, sea grande o pequeña, así como cada individuo, puede contribuir al bien común en algún nivel.

La justicia social, en última instancia, puede considerarse como un impulso que congrega a los individuos en grupos para que trabajen por el bien común de las comunidades a las que pertenecen.

LA JUSTICIA SOCIAL Y EL INDIVIDUO

Mucho de lo que hoy se dice sobre la justicia es, a no dudarlo, de carácter general —justicia social, justicia mundial, sociedad justa—. Se acepta sin dificultad el significado y la importancia de cada una de sus respectivas esferas. Sin embargo, existe siempre el peligro de que se llegue a considerar a la justicia como algo que deben de practicar los demás, pero no uno mismo. Con demasiada frecuencia, se piensa que la justicia es algo que uno debe recibir, no algo que se deba dar.

La justicia debe verse en el individuo, y para ello, debe ser parte integral de toda sus acciones y actividades. Dicho sin complicaciones, la justicia se refiere a la honradez, a la sinceridad, a la veracidad, al juego limpio en el trabajo, en los negocios, en el servicio público, en la vida política.

En el mundo moderno nadie puede considerarse totalmente aislado en su ínsula. Por el contrario, la interdependencia va en aumento. Esta interdependencia significa que somos o capaces de ayudarnos mutuamente en forma positiva y significativa, o capaces de infligirnos unos a otros daños mayores a cuanto fue posible en el pasado. Si el nuevo espíritu de comprensión de la interdependencia no va acompañado de un nuevo sentido de comunidad y de hermandad, la sociedad se hará más y más violenta y destructiva.

Los economistas nos dicen que la producción es función de dos fuentes no humanas, la tierra y el capital, y de dos fuentes humanas, el trabajo y el espíritu empresarial. Detrás de un postrer análisis de su aportación con variables inde-

pendientes, existen factores de interdependencia, cuya importancia y significado va más allá de la esfera de lo económico. Esta interdependencia se ha manifestado en la estructura y en el carácter de una compleja entidad —el sistema productivo, o en la organización industrial.

Por lo que hace a la productividad, a menudo resulta que los insumos consistentes en tierra y capital han alcanzado su máximo nivel de utilización, y que el recurso vital que aún puede ser dirigido en forma enriquecedora es el recurso humano. Constantemente, en tiempos pasados, se consideraba que este recurso era inanimado, sin derechos ni responsabilidades. La empresa pública tiene obligaciones no sólo para con el Estado, quien ha aportado el capital, sino también para con sus empleados, sean ejecutivos, inspectores u obreros. Esencialmente, debe fomentarse un espíritu de cooperación e interdependencia —no de competencia—, de manera que al valorar los conocimientos y la creatividad del asalariado, se le respete individualmente dentro de la organización. En este contexto, los ajustes que se requieran por parte de la empresa pública pueden exigir demasiado e ir en aumento.

Se requerirá que los dirigentes empresariales cambien su modo de ver al trabajador, y que lo consideren como poseedor de capacidad creadora, como ser responsable capaz de autodeterminarse. Los dirigentes deben valorar la eficacia de empleado, no solamente en función de su rendimiento material y de su eficiencia, sino también por lo que toca al hecho de promover la integración humana, la comunicación y la adaptabilidad en el seno de la empresa pública.

Los trabajadores, a su vez, deben aprovechar al máximo las oportunidades que se abren ante ellos, y apoyar a la dirección en su tarea de ayudar a que se realice el trabajo individual. Las fábricas representan algo vital para los trabajadores mediante el cual sostienen a sus familias. Por consiguiente, en una nueva era industrial es fácil ver que el trabajador se da cuenta de una tendencia que hoy predomina en infinidad de organizaciones, o sea la participación del trabajador. El principio de justicia social se aplica al reparto de utilidades y a la asignación de cargas entre los individuos que pertenecen a la organización.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA ORGANIZACION

Ética en los negocios, códigos de conducta empresarial, responsabilidad social, son términos que muchos autores sacan hoy a relucir con gran frecuencia, ello demuestra que existe hondo interés sobre el nivel moral de la empresa pública. El término "responsabilidad social" es, probablemente, el que más se menciona, y se ha empleado a propósito de tantas situaciones que casi perdió su significado. Ciertas compañías lo han empleado como instrumento de propaganda. Para que

la responsabilidad social exista, debe de haber un claro modo de actuar de la empresa pública que demuestre que es capaz de administrar los asuntos y recursos a su disposición, eficientemente, conforme a los preceptos de la economía, con respeto por el Estado, los empleados, los trabajadores y el público, evitando conductas deshonestas.

Cualquier compañía que se interese en la justicia social también debe interesarse en la responsabilidad social. Las empresas que aceptan este criterio periódicamente realizan una auditoría de carácter social. Esta auditoría equivale a un esfuerzo para fomentar criterios que permitan valorar el proceder de la empresa en el vasto campo de la actividad social. Una corporación deseosa de llevar a cabo una auditoría social, deberá interesarse por la evaluación del ambiente social externo al cual pertenece. Así podrá precisar las áreas que atañen a su responsabilidad inmediata. Con respecto a estas áreas, debe adoptar un proceder que corresponda a lo que el público espera y exige.

EL AMBIENTE DE LA ORGANIZACION Y LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es resultado de la interacción de ciertos factores que prevalecen en el seno de una empresa. La investigación, a pesar de sus fallas, ha hecho ver que si el ambiente de una empresa es sano y positivo, aumentan las posibilidades de que crezca su productividad, y de que sus empleados y obreros reciban mayores satisfacciones con el trabajo que realizan. Los conductistas han dado cuenta de que el impacto del ambiente sobre la forma de proceder es enorme, y preconiza una vigilancia constante del ambiente para asegurarse de que tiene significado y de que encierra verdaderos retos. El tomar la temperatura y el pulso de una compañía, por decirlo así, y luego discutir los datos obtenidos con diversas personas especialistas en la materia, puede proporcionar un poderoso instrumento de motivación y de retroalimentación.

Debe asentarse que el clima de que hablamos es siempre una variable dependiente y que puede cambiar a causa de intervenciones humanas. Un clima desfavorable es un síntoma que indica la existencia de factores que actúan negativamente en el seno de una organización. Dentro de la organización no hay nada que sustituya las relaciones humanas positivas que en verdad reconocen la dignidad individual. Si la productividad es baja, si los trabajadores están descontentos, si las comunicaciones dejan qué desear, puede deberse a las no muy buenas relaciones entre superiores y subordinados. En esta situación la mayor responsabilidad, sin duda, recae sobre los dirigentes.

Durante muchísimo tiempo se ha querido atribuir a las fallas de los trabajadores los altibajos que experimenta la productividad, cuando, en última instancia,

resulta que las verdaderas fallas provienen de la falta de vigilancia, de la carencia de retroalimentación y de que los superiores no fomentan un ambiente apropiado. La sombra del gerente se proyecta sobre toda el área que está a su cargo. En ella quizá haya frustración y tristeza en vez de optimismo, motivaciones y retos de buena ley. El estilo del superior es un reflejo de lo que es como ser humano.

Diversos estudios e investigaciones indican que en el nivel de la productividad puede influir hasta en un 90 por ciento el tipo de relaciones que existen entre superiores y subordinados. El trabajador debe de ser tratado como lo que es, un ser humano. Todos los hombres están dotados de dignidad. En esto para nada influye ni su credo ni su religión, ni el que sean inteligentes o tontos. La exigencia primordial de la justicia puntualiza que el hombre debe de ser tratado como lo que en realidad es: una persona destinada por su misma naturaleza a obras con sentido de responsabilidad. Consiguientemente, un sistema económico en el que las masas trabajadoras son consideradas más como objetos que como personas, y en el cual el sentido de responsabilidad es sistemáticamente anulado o sofocado, merece el título de injusto, sin atenuantes.

Si toda la estructura y la organización del sistema económico compromete la dignidad humana, de manera que rebaja el sentido de responsabilidad en el hombre, o lo despoja de toda oportunidad de ejercer su iniciativa personal, entonces afirmamos que el sistema es totalmente injusto, por muchas riquezas que produzca, o por muy justa y equitativamente que tal riqueza se distribuya.

Con mucha frecuencia los asalariados reciben un tratamiento que recuerda lo que se decía de los niños de la época victoriana, quienes podían ser vistos pero jamás oídos. Una empresa puede ser considerada como una verdadera comunidad de seres humanos y no como una colección de hombres y mujeres; sería una corporación en la que verdaderamente se conoce la dignidad individual. Una comunidad así, debería provenir con toda naturalidad del hecho de que, en una fábrica, tanto los más altos ejecutivos como los aprendices, son miembros de la especie humana que pasan juntos buena parte de sus vidas, que están dedicados, en términos generales, a la misma tarea y luchando para alcanzar una misma meta: obtener propiedad para sí mismos, trabajando en una propiedad preexistente.

Nadie tiene derecho a someter a su prójimo y aprovecharlo para beneficio propio y tratarlo como un mero medio para alcanzar un fin personal y egoísta.

La falta de comprensión entre patrones y trabajadores no debe de irse encoñando de manera que se cree un ambiente explosivo capaz de estallar a causa

de cualquier nimiedad. El diálogo entre los miembros de una comunidad significa, entre otras cosas, una franca exposición de motivos de queja y también el poner fin a los malentendidos y desavenencias, antes de que hagan más daño.

En esta forma se pueden evitar muchas huelgas. Al trabajador moderno no le gusta que lo traten como los amos paganos trataban a sus esclavos, o como un padre muy pagado de sí mismo trata a sus hijos cuando hacen algo que no está del todo bien. El obrero quiere ser tratado como un socio responsable en una empresa que no sólo interesa al patrón, sino también a los trabajadores. Para muchos dirigentes esto puede constituir algo totalmente nuevo y a lo que no pueden habituarse de la noche a la mañana.

No hace falta esperar a un cambio de gobierno para lograr mejores relaciones en las empresas. Los patrones y ejecutivos deben ponerse —mentalmente— en el lugar de los trabajadores y darse cuenta de que, además de manos, también tienen cerebro. Así, podrían liberarse de la tiranía de ciertas tradiciones y de la tiranía del autoritarismo. Es necesario poner los cimientos de la confianza y del mutuo respeto entre empresa y trabajadores para que la productividad, en vez de ser un sueño, sea una realidad. Recordemos, además, que la responsabilidad recae toda en la empresa y sus dirigentes.

PAPEL SOCIAL DE LA PRODUCTIVIDAD

Los acuerdos internacionales que permitieron el surgimiento de la economía productiva y también de las formas constitucionales, no se basan en la misma valoración de las premisas morales que cimientan al *welfare state* y en la interdependencia global. Conforme a los valores occidentales tradicionales, la dignidad específica del hombre trasciende la historia, los impulsos biológicos y el progreso material, y tiene sus raíces en la vida social. El hombre desenvuelve su vida en las comunidades —la comunidad— de la familia y la del Estado. El orden político se deriva de la naturaleza social del hombre; es un orden de mutua asistencia y cooperación. En este orden, tiene cabida la igualdad espiritual de los hombres, que lleva inherente una idea de oportunidad —salvación, más bien que la garantía de alcanzarla—. Los hombres son libres para escoger el camino equivocado, tienen la libertad de errar. La vida política exige libertad, y el Estado es, a la vez, natural y moral. El Estado natural encierra limitaciones (constitucionalismo), independientemente de la forma específica que adopte un régimen. El Estado debe ordenarse para ayudar a que los hombres escojan atinadamente, pero queda a los hombres la libertad de escoger. En suma, el hombre es primariamente un ser moral, y el enlace entre política y economía **debería de llegar** al grado de fomentar el sentido moral y la responsabilidad en el hombre. Hay una relación nacida de la intención moral de aumentar la capacidad del hombre para obrar responsa-

blemente en una comunidad social natural. La política y la economía comparían la premisa moral de que el progreso se mide aumentando no tanto la dependencia sino más bien la autonomía de comunidades naturales como la familia y el Estado. El progreso en política quedaba claramente reflejado en el crecimiento de la representación de un pueblo libre y moral. El progreso en economía estaba representado por el aumento en el número de personas capaces de cuidar de sí mismas. El progreso nunca podría ser sinónimo de dependencia del pueblo anclada a la generosidad de representantes elegidos para un puesto, ni del incremento en el número de personas que pueden considerarse pupilos del Estado o de los regímenes transnacionales.

Aunque damos por sentado que la productividad es un elemento esencial en el aumento del número de personas capaces de cuidarse a sí mismas y por lo tanto, es un sostén indispensable del orden político donde existe el autogobierno, no puede darse por sentado que quienes apoyan el Estado colectivista y los regímenes transnacionales compartan el concepto de productividad que sustenta nuestro modo de concebir la economía política. De hecho existen dos puntos de vista sobre la productividad: uno justificado y otro injustificado, uno sólido y otro endeble, uno de la sociedad que se gobierna a sí misma y otro perteneciente al Estado colectivista y al régimen transnacional.

Por productividad sana entendemos 1) producir dentro de una economía de libre mercado con un sistema monetario firme en el cual el crédito sostiene a la productividad; 2) aumentar el salario real de los trabajadores; 3) proteger el ambiente por medio de alicientes productivos; 4) bajar los costos que tienen que pagar los consumidores y la sociedad recurriendo para ello a aumentos en el suministro. Por productividad falsa entendemos 1) estimular la explotación de recursos mediante transferencias masivas de fondos (realizadas por el Estado o por el régimen transnacional) cuando el aumento del circulante, el crédito, el gasto deficitario y las transferencias en materia de impuestos sostienen un consumismo derrochador; 2) aumentar el dinero que los trabajadores reciben como salario (con simultánea disminución de valor en términos reales); 3) proteger el medio ambiente por decreto del Estado o del régimen transnacional, en el cual se hace caso omiso de la productividad; y 4) elevar los costos reales que tienen que pagar los consumidores y los productores debido a una demanda por encima de la capacidad de oferta.

El Estado colectivista (al igual de sus imitadores, los regímenes transnacionales) apoya una falsa productividad mediante toda la gama de sus intervenciones económicas. Estimula el consumo recurriendo a la inflación y favorece la oligopolia en vez de la producción competitiva destinada al mercado libre.

Súbitamente, los productores partidarios del sistema de la libre empresa se han encontrado en la vanguardia de quienes soportan el ataque de las fuerzas del colectivismo contra los históricos ajustes y acuerdos occidentales. Hasta cierto punto, la sorpresa de los dirigentes del sistema de la libre empresa, cuando se dan cuenta de lo que está pasando, indica hasta qué grado han sucumbido al conformismo contemporáneo. Los partidarios de la libre empresa, con su inherente compromiso con el trabajo productivo, han sido insensibles a la deuda de su sistema con los valores occidentales, tanto espirituales como materiales. Los valores que dieron por resultado a un ambiente productivo junto con sus instituciones independientes, se han visto atacados desde hace años. La indiferencia frente a los valores culturales y políticos que sostienen ese ambiente, ha caracterizado a los productores. Después de años de contemplar, sin comprender, la erosión de los valores que sostienen a pueblos que se gobiernan y bastan a sí mismos, los empresarios y hombres de negocios son hoy víctimas de los resultados de su actitud.

EL ASALARIADO EN SU TRABAJO

Como dijimos, si se desea incrementar la productividad, hay que comenzar por tratar a la gente en forma más positiva. En última instancia, el elemento humano es la fuerza más capacitada para dar nueva vida a una organización. Esta vida nueva es imposible si no proviene de un verdadero espíritu de justicia dentro de la organización. La empresa que se esfuerce por comprender el conjunto de las necesidades básicas y ponga en práctica un programa capaz de satisfacerlas, sin duda alguna tiene más probabilidades de lograr sus verdaderas metas.

El pago de un salario justo proporciona al trabajador un medio de satisfacer sus necesidades físicas. Por sí misma no hay nada que pueda considerarse degradante en la fijación de salarios en un contrato. El patrón y el trabajador colaboran. Si el uno no cuenta con el otro, ambos quedan inermes. Al cosechar los frutos de su colaboración, cada uno debe de recibir la retribución justa.

Las necesidades del ego son las que se refieren a la propia estimación, a la necesidad de autorrealizarse y de que los demás reconozcan la valía de esas realizaciones. Durante mucho tiempo se creyó que los trabajadores y los empleados que reciben un sueldo bajo, carecen de necesidades relacionadas con su ego. Esto equivalía a negar que cada individuo está dotado de personalidad propia. Nadie quiere sentir que en la sociedad no tiene ningún lugar, ninguna categoría. Aunque vistan muy mal y vivan en la pobreza, hay infinidad de hombres y mujeres con nobleza de espíritu que, como individuos, desean que alguien los tome en cuenta, que los aprecie, pero lo que obtienen equivale a menos que nada. Poco

importa que el trabajador sea portero o empleado de escritorio, ambos desean sentir que se aprecia su aportación.

Si un trabajador considera su labor simplemente como un medio para ganar un salario y pasa por alto todos los aspectos sociales de lo que realiza, es muy probable que surjan serias consecuencias de tipo psicológico.

TRABAJO EN LA ORGANIZACION

El trabajo es una actividad humana. El hombre no vive de su solo trabajo, pero tampoco puede vivir sin trabajo. Uno de los deberes primordiales de la sociedad es crear oportunidades para trabajar que beneficien al mayor número de ciudadanos.

Se han ido abandonando teorías según las cuales los trabajadores sólo pueden ser controlados o influidos mediante las amenazas o las recompensas. Frederick Herzberg ha demostrado admirablemente que los asalariados, en sus trabajos, responden por lo menos a dos tipos de factores o influencias:

a) **Factores extrínsecos**, es decir, los que influyen desde fuera sobre un individuo, incluyendo paga, condiciones de trabajo, política de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales con los supervisores. A estos elementos Herzberg los denomina "dis-satisfactores".

b) **Factores intrínsecos o dirigidos desde dentro**, los cuales giran en torno de la responsabilidad real que se asigna a un empleado, del trabajo mismo, del reconocimiento que los demás conceden, de los logros, del progreso, a todo lo cual denomina "satisfactores".

La eliminación de los "dis-satisfactores" es algo así como una medida de higiene. Una vez que se han extirpado los factores que provocan insatisfacción —dis-satisfacción— o que por lo menos han perdido fuerza, comienzan a obrar los factores que producen satisfacción.

Es interesante que la paga, en el cuadro anterior, tenga mayor fuerza como "dis-satisfactor" que como "satisfactor". A decir verdad, la equidad salarial es más importante que la suma, en sí misma. Hace falta que la equidad en la paga, en la supervisión, en las condiciones de trabajo y en el proceder administrativo, vayan ampliando y profundizando las áreas donde pueden ejercer influencia para que los satisfactores comiencen a hacerse sentir.

Los aumentos de sueldos y salarios, por sí solos, quizá no resuelvan problemas que tienen sus raíces en los "dis-satisfactorios". Cuando se desea aumentar la productividad, el comprender y aceptar algunas de las ideas de Herzberg seguramente facilitará que se alcance esa meta.

PARTICIPACION EN LA VIDA DE LA ORGANIZACION

Tanto la empresa como los trabajadores tienen ante sí el reto de trabajar juntos, de colaborar los unos con los otros. Hace falta un tipo de administración abierta, dispuesta a discutir y a aprender, a persuadir y a dirigir. No se debe olvidar que a la gente le agrada que se le consulte sobre asuntos relacionados con su trabajo. El autocratismo de la empresa de viejo cuño, ya no es viable dentro de un movimiento que invita a la participación en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, la responsabilidad administrativa pertenece a la empresa.

Para alcanzar una verdadera co-participación, el concepto de auténtica participación debe de fomentarse lo mismo en los almacenes que en salón de juntas del consejo de administración. Esto requiere un cambio de psicología en ejecutivos y trabajadores, y que se abandone la lucha de clases a la marxista. Los directores deben de evitar el paternalismo, escuchar a los trabajadores en lo referente al funcionamiento de la compañía y permitirles expresar libremente sus opiniones. Conviene que el procedimiento cuente con el apoyo de una buena preparación para aprendices y obreros, educación técnica de mejor nivel, educación de adultos, etc. Asimismo, los dirigentes deben de ampliar sus conocimientos.

CONCLUSION

La justicia social y la productividad están inextricablemente unidas. Para que se acepte este concepto en el seno de una empresa, el director de estilo moderno debe, ante todo, estar convencido de la dignidad individual. Esto lo hará valuar como se debe el más importante recurso de su organización: los recursos humanos.

La tarea de dar los primeros pasos en el camino de la productividad y de la justicia social, a todas luces, compete a la empresa, a sus dirigentes. El ambiente debe de ser favorable para que aumenten la confianza y la comprensión. Las iniciativas deben provenir de quienes están constituidos en autoridad. Las presiones que surgen desde abajo conducen a la tensión y a los choques. Es sumamente importante que los ejecutivos reconozcan las nuevas cláusulas del "contrato social", que realmente se apresten a cumplir con ellas, y de hecho tomen las medidas prácticas necesarias para este fin.

Los prodigios de la ciencia continuarán llevándonos a situaciones nuevas. Debemos conservar en el centro de nuestro ideario los valores humanos, y no dejarnos impresionar excesivamente por la ciencia y la tecnología, las cuales, en resúmenes cuentas, deben de estar al servicio del hombre.

Debemos comprender y aceptar que los trabajadores desean opinar sobre la forma en que se conducen los asuntos, y que quieren participar verdaderamente en ellos.

Le toca a los directores preguntarse: "¿Qué debemos hacer para desarrollar al máximo el potencial de aquéllos con quienes trabajamos?"

Al trabajador y al empleado les toca preguntarse: "¿Qué podemos hacer para que nuestros superiores logren los objetivos de la organización en beneficio de ella misma y de la sociedad de la cual somos parte integral?"

Poniendo en práctica estas actitudes básicas, nos encaminaremos hacia un ambiente más favorable para que la sociedad aumente y la sociedad mejore.

Es preciso educar a los ejecutivos para que sean más adaptables en su trato con empleados y obreros. También hay que educar a los asalariados para que sepan apreciar la labor que realizan sus superiores.

Finalmente, mencionaremos algunas de las preguntas que se podrían hacer a quienes tienen a su cargo responsabilidades administrativas:

— ¿Qué ha hecho usted en los últimos doce meses en pro del concepto de justicia social dentro de su organización?

— ¿Qué ha hecho usted en los últimos doce meses para mejorar las condiciones de trabajo en su empresa?

— ¿Dan sus subordinados inmediatos señales de interesarse verdaderamente en los principios de la justicia social?

— ¿Ha realizado alguna vez usted una auditoría social para ver si el sentido de responsabilidad está a la altura de lo que el público espera y aun exige?

— ¿Se ha reunido usted con sus subordinados inmediatos a fin de pasar revista —con franqueza y justicia— a los puntos débiles y a los puntos fuertes del ambiente de la organización para la cual usted y ellos trabajan?

Si se puede responder afirmativamente a estas preguntas, entonces es posible decir con toda honradez, que al menos los dirigentes de la empresa están cumpliendo con lo que les corresponde para fomentar un ambiente de justicia y de productividad en aumento.

No es mucho lo que se pide. Por lo demás, la empresa pública, insisto, tiene la responsabilidad de poner por obra desde hoy planes que creen un mañana mejor.