CLIMA HUMANO DE LAS EMPRESAS Y EFICACIA DE LA PRODUCCION (*)

INTRODUCCIÓN

Todos los jefes de empresa que encontramos se muestran preocupados por mejorar el clima social de su empresa y el rendimiento de su producción.

Estos imperativos a veces les parecen antinómicos. En la experiencia que hemos realizado en nuestras empresas, tratamos de poner en acción todos esos datos en un conjunto sencillo, coherente y eficaz. Comenzada hace una quincena de años, seguida con paciencia y prudencia, puesta en obra progresivamente, ha sido aplicada en todos los escalones. Reformas bastante radicales, llevadas a la fabricación, se han proseguido hasta los servicios administrativos con el fin de obtener una unidad de conjunto que, en su simplicidad, es condición de toda buena gestión.

Esta experiencia de 15 años la hemos puesto a prueba en el mercado interior, en la competencia internacional y en el progreso técnico.

Productores de material electrónico, tenemos que enfrentarnos con una competencia nacional e internacional extremadamente difícil para piezas que piden años de estudios y de técnicas, una calidad y un progreso constante. Nuestros resultados son muy positivos; la posición de nuestro grupo entre sus diferentes clientes, se confirma cada día, tanto por los precios que practica como por la calidad técnica de sus productos. Desde Grenoble, donde tenemos cierto número de clientes importantes, uno de nuestros agentes nos escribía: "De una manera general, comprobamos la satisfacción de los clientes con relación a nuestra sociedad, que consideran como una de las sociedades mejor organizadas de Francia."

Estamos convencidos, en lo que a nosotros se refiere, de que esta "buena organización" tiene su origen en el clima en el que la gente

(*) Conversaciones de un director de una empresa de 2.400 personas, en el curso de las sesiones de trabajo, animadas por nuestros amigos del C. E.E. *(Centre d'Estudes des Entreprises)*.

Fundación Speiro

trabaja con nosotros, y de que ese clima es el fruto de la experiencia que hemos realizado.

Vamos, pues, a examinar el problema desde el principio y tratar de resaltar los motivos que nos han hecho decidirnos a tomar, de cierta manera, el contrapié del sistema que se había utilizado hasta que comenzó esta experiencia.

Historia

Recordemos que, al día siguiente de terminar la guerra, fuimos inundados por avalanchas de técnicas y de métodos nuevos que venían de Estados Unidos y que se basaban en el esquema de Taylor. Se nos explicaba que si, durante la guerra, los americanos habían tenido éxito en el esfuerzo de producir su armamento en condiciones excepcionales de rapidez y eficacia, fue gracias a sus métodos de trabajo. Después de la guerra, algunos organizadores fueron a los Estados Unidos para buscar esos métodos y volvieron para proponérselos a los industriales franceses, que necesitaban reconstruir, volver a reedificar y hacer cosas nuevas. En la industria francesa, llegamos a ser tayloristas, en las empresas soplaba el viento a favor de ese estilo de mando y de organización.

Cuando me fue propuesta la organización general del grupo, no pude responder inmediatamente. Antes de comprometerme, quise informarme. Seguí, para ello, cursos y me encontre arrollado en ese engranaje. En la oficina de Tiempos Elementales y en las sociedades de organización industrial me enseñaron estos métodos. Una estancia de cerca de seis meses en MICHELÍN terminó de convencerme y, al incorporarme en nuestro grupo, declaré en el curso de una reunión plenaria de los Directores de nuestras fábricas:

"Señores, estamos en un sistema de pago por piezas, o por economía del tiempo, estamos en la verdad".

Yo pensaba, en efecto, que estábamos en lo cierto y que sólo debíamos encontrar un denominador común a todos los sistemas que se habían utilizado hasta entonces en cada fábrica, un método común propio para volver a poner en orden el sistema de rendimiento, mantener y confirmar los métodos utilizados. Estos métodos llevaban consigo, por otra parte, elementos muy positivos, particularmente en las técnicas de análisis, técnicas indispensables y fundamentales para el que quiera ver claro.

Fundación Speiro

A - El resultado: Insatisfacción

Y sin embargo ... al darme un paseo por el lugar de trabajo, al abrir los ojos para tomar el mayor contacto posible en los talleres —cosa esencial, que MICHELÍN me había enseñado— y escuchar a la gente, me di cuenta de que el sistema no era tan bueno como parecía.

Si el patrón estaba satisfecho de ver llegar a su oficina cierto número de papeles, curvas, gráficos, trazos multicolores, si sentía alguna satisfacción en mostrar a sus visitantes su oficina de métodos, esta satisfacción no salía de su despacho y, cuando bajaba al tajo, podía comprobar una insatisfacción general. Yo pude comprobar esta insatisfacción, lo mismo en la región de París, donde teníamos cuatro fábricas, que en las provincias.

Las causas eran múltiples.

1 - Insatisfacción de los maestros

Los contramaestres y jefes de taller, encerrados en su oficina, soldados a su silla, absorbidos por toda la "papelada", pasaban su jornada administrando, clasificando, redactando, y no tenían prácticamente tiempo de ir a ver a su gente, de orientarla, de conocerla. Por eso mismo, no tenían apenas ocasión de explicar, de hacer comprender a sus obreros el trabajo que tenían que hacer, y mucho menos de educarlos y formarlos.

Los obreros, de hecho, estaban mandados por la oficina de métodos, por intermedio de bonos de trabajo y de papeles impersonales. Abreviando, la función "mando humano" había terminado por ser suplantada por "la administración burocrática".

2 - Insatisfacción obrera

Mandados a distancia, la gente tenía la impresión de ser teledirigida por un sistema del que nadie comprendía nada. Sin un responsable directo a quién poder plantear preguntas eficazmente, ni presentar objeciones, ni sugerencias, pero con una mecánica implacable, rígida y anónima.

Estaban verdaderamente encerrados en un sistema en el que su inteligencia no tenía ocasión de actuar. La nómina les era indescifrable, por todos los factores que había de distinguir y por las ra-

Fundación Speiro

zones para que la cifra de salida no fuera nunca la cifra de llegada. Para justificar la cifra final, había que volver a abrir libros que ya tenían de ocho a quince días de existencia; se encontraban, por ejemplo, rastros del servicio de control empleado entretanto para fijar la "tasa de residuo", que había trastornado las pagas. Era como un castigo en efectos retroactivos, que la gente no entendía nada y no tenía la posibilidad de comprobar su exactitud. El péndulo de la mala suerte.

3 - El sistema del engaño

Encerrados en un universo incomprensible, regidos por leyes inexplicables y cuya finalidad, más o menos sospechada, era posiblemente la de "sacar provecho" a sus espaldas, los obreros tendían a considerar que el engaño constituía su única posibilidad de defensa.

Engañaban, pues, anunciando falsas producciones, no solamente en cantidad —pues esperaban que nunca se llegaría a contarlas al final de la producción—, sino también en calidad —lo que es mucho peor—, confiando en que el control no viera la pieza dudosa. El signo de la mentira se instalaba como regla de vida y daba lugar a que este sistema, al desfavorecer a los trabajadores de buena voluntad, primara a los que engañaban. Las mentiras iban cada vez más lejos, puesto que el contramaestre era, nueve de cada diez veces, cómplice; él conocía las trampas pero no se atrevía a señalarlas.

Hubiera significado, en efecto, atraer sanciones, y sanciones graves, sobre un personal que, en muchos casos era valioso; se hubiera expuesto, también, a perder ese personal, a no poder justificar ya nunca la producción y, finalmente, a hacerse reprender. En engaño de los mejores hacía entrar a los maestros en un engranaje tal que, finalmente, no podía impedir nada.

4 - El problema de los residuos

La misma comprobación se ha hecho en el problema de los residuos.

Habiendo comenzado a trucar, el obrero trucaba hasta el final y el producto salido no era de la calidad que se deseaba. Por otra parte, las "pérdidas" resultaban excesivamente pesadas. A fuerza de no medir las cosas sino en tiempo, la economía realizada era puramente teórica, absorbida en pérdidas considerables, en residuos

Fundación Speiro

de todas clases. Sobrantes de materias primas, piezas mal hechas, la ganancia del trabajo que justificaba el sistema costaba a menudo mucho más caro en material.

Nadie había, por otra parte, explicado nunca ese problema a obreros, que no se sentían ligados a los intereses de una casa de la que no podían conocer sino sólo un aspecto que les forzaba implacablemente.

Este sistema de trucaje se había extendido, pues, a todos los talleres por un condicionamiento general de los obreros.

5 - Condicionamiento del asalariado

Un obrero que entra en un taller pagado por piezas, inmediatamente es puesto al corriente de las costumbres por sus camaradas. Al instante sabe que no debe sobrepasar tantas piezas y que esto pasa de tal o tal manera. Las consignas se distribuían en los plazos más breves. Que el obrero fuera serio o no, estaba condicionado y bloqueado desde su entrada en el taller y, si tenía buena voluntad, no era cosa de manifestarla, pues era preciso que se encajara al régimen general del taller.

Insatisfacción del conjunto del personal, trabajo mal hecho, mentiras, trucos, condicionamiento, todo esto se había agravado por el hecho de que el sistema de salarios resultaba injusto, pues era imposible que fuese un medio de incitación en beneficio de cada cual y, por tanto, de su promoción; y las técnicas, máquinas y modos operatorios se congelaban.

6 - Injusticia en los salarios

Llegado este límite de deshonestidad en el trabajo, se asistía a una injusticia de hecho: las personas calificadas ganaban menos. La cadencia no pide gran inteligencia sino mucho hábito; a partir del momento en que un obrero producía en cadena, era mantenido en su puesto de trabajo.

El cronómetro tiende a especializar a la gente, pues el que se especializa en un puesto produce más en ese puesto que el que no está especializado. Se le mantiene, pues, en ese puesto contra y frente a todo; clave de bóveda de ciertas cadenas, de ciertos talleres, de ciertos equipos de producción.

Cuando el contramaestre se encontraba por casualidad con trabajos fuera de serie, fuera de cronómetro, fuera de la estructura,

Fundación Speiro

¿Qué hacía? Iba a buscar a la persona hábil —es decir, de adaptación fácil—, sonriente —es decir, de buena voluntad—, para pedirle que hiciera ese trabajo. Pero, entonces, éste ganaba menos que la persona que tenía un puesto de trabajo con cadencia elevada, pues ésta, a fuerza de hacer siempre la misma cosa, llegaba a estar en el techo del rendimiento.

Había así una especie de inversión en los salarios, como ha sido prácticamente confirmado en cada taller, en cada fábrica. Bastaba con pedir al contramaestre que diera la lista de las personas que él volvería a coger si se hubiera reconstruido el taller después de haberse quemado la fábrica y despedido al personal. Comparar esta lista con la de los salarios revelaría, en el noventa por ciento de los casos, una inversión: las personas de mejor calidad estaban clasificadas, en el plano de los salarios, en última posición. Así, el pago al rendimiento era, a parte de una incitación a la mentira, una prima al mal obrero o al obrero de mala voluntad.

En sentimiento de injusticia era flagrante y general. El personal obrero, e incluso el responsable, sufría el sistema sin poder ponerle remedio, ya que la oficina de métodos era una ciudadela inexpugnable; valía más jugar a ese juego y defenderse como se pudiera.

7 - Imposibilidad de promover a las personas

La promoción, en un sistema así, resultaba muy difícil, pues no se puede promover a un especialista. Una vez que un obrero se ha adaptado a una operación concienzudamente restringida, de forma que se indentifique bien con ella, resulta imposible hacer aparecer en él cualidades que a veces nada tienen que ver con el trabajo que hace. No es posible saber gran cosa de sus cualidades no mensurables con el cronómetro: ¿Es curioso, inteligente, observador, cuidadoso?, ¿tiene buen juicio?, ¿podría eventualmente hacer otra cosa? En tal sistema, no se le ocurrirá a nadie la idea de indagar sus cualidades ocultas, que no se revelen con él único criterio de medir mecánicamente su especialidad.

El sistema de la especialización a todo trance y del reinado de la oficina de método, por otra parte, ofrece la apariencia de que no son necesarias esas cualidades, sino únicamente la fuerza de trabajo mecánico del obrero restándole del cómputo del beneficio los servicios que podría prestar a un régimen de mando personalizado.

Fundación Speiro

8 - Indisponibilidad de la gente. Congelación de las técnicas

Cuando se iba a buscar a alguien para explicarle una novedad, por ejemplo una mejora en su puesto de trabajo o simplemente darle un consejo, esta persona empezaba por preguntar como sería remunerada durante el tiempo que pasara escuchando esas explicaciones. Dicho de otra manera, el consejo era muy difícil de dar.

Los progresos realizados al nivel del taller en la comprensión del trabajo y su mejora no podían, pues, beneficiar a todo el taller sino muy difícilmente, pero se individualizaban en las personas que los habían hecho y se paraban con ellos.

He observado a menudo que al situarse con un visitante detrás de un obrero de alto rendimiento, éste reducía su cadencia. Al sentirse vigilado temía que la persona que estaba detrás, llevara un cronómetro en el bolsillo y contara la cadencia instantánea, la comparase con el trabajo y se apercibiese entonces de que hubiera una gran diferencia. Tenía ese mal un reflejo en la mayoría de la gente pagada por piezas, que quería mostrar que era imposible aumentar la producción.

Esto tendía a bloquear el trabajo de la oficina de métodos y hacía muy difíciles las modificaciones en los modos operatorios y técnicos, y tanto más cuando la oficina de métodos actuaba conjuntamente con los servicios técnicos; ni éstos ni aquélla podían actuar sola y libremente, aunque acabaran por paralizar el uno a la otra y se terminara por establecer una especie de congelación de las técnicas y de los modos operatorios. En esas condiciones parecía difícil conseguir el progreso.

Después de hechas todas estas comprobaciones, durante casi un año y medio de observación, nos debimos de plantear preguntas sobre el sistema en general y el trabajo obrero, y sobre los remedios que habría que aportar. Y tuvimos que plantear el problema de otra forma.

B - La Reflexión

A medida que constatábamos lo que acabamos de enunciar, cierto número de reflexiones salieron a la luz en nuestro espíritu. Nos parecía cada vez más claro que el salario por el rendimiento sólo remuneraba el aspecto material y cuantitativo del trabajo humano; había llegado a ser para nosotros una concepción mutilada y esterilizante del trabajo; engendraba un estilo de mando, o más bien una ausencia de mando propia para arruinar la vida social de la empre-

Fundación Speiro

sa; implicaba una falsa concepción del hombre y de la justicia que se le debía hacer, una gran ignorancia de la diversidad de su naturaleza, lo que es bueno para "romper" cualquier sociedad humana.

1 - Una concepción mutilada y esterilizante del trabajo

El salario por el rendimiento se funda en el principio "a trabajo igual, salario igual"; lo que parece seductor en un principio, pero esta seducción, si se reflexiona sobre ella, se basa en un equívoco: La asimilación del trabajo humano al fruto parcial y momentaneo de este trabajo, e incluso la reducción de ese fruto a su único aspecto material y cuantitativo. "A trabajo igual, salario igual", se entiende generalmente por "a producto igual, salario igual" —cosa que no es lo mismo— y aún más exactamente por "a igual cantidad producida, salario igual".

Esto quiere decir, que dos obreros colocados ante la misma máquina y, que producen el mismo número de piezas merecen el mismo salario: esto es olvidar que esos dos obreros no son susceptibles de rendir, de manera general los mismos servicios en el taller. No tienen el mismo valor. No saben hacer las mismas cosas. Ni siquiera de la misma manera. No tienen la misma inteligencia, la misma adaptabilidad a puestos diferentes, la misma buena voluntad, ni las mismas disposiciones ante el progreso. Son personas diferentes, con valores distintos: uno puede ser causa de afección y de buen humor en el taller, el otro, puede ser raíz permanente de recriminación y de desmoralización.

Si la organización del taller es defectuosa, o por razón de la coyuntura, resulta necesario encomendar a un "tipo de primera" pequeños trabajos, ¿se le debe sancionar por ello? Si los hombres fueran máquinas, se les debería remunerar en función de su única producción material: para las máquinas se puede decir "a producto igual, precio de compra igual", cosa que no se dice de ellas, ya que se sabe que las máquinas, productos de hombres diferentes, son de diferentes calidades.

2 - Una confusión desastrosa

Esta confusión entre el trabajo humano y el fruto material de este trabajo es muy grave, ya que termina mutilando el trabajo, lo que es perjudicial para todo el mundo. Al no ver sus esfuerzos y su

Fundación Speiro

buena voluntad, y sobre todo sus cualidades no cuantitativas, reconocidas y apreciadas de manera estable, ¿por qué el obrero iba a aportarlas a su patrón, "que no se las paga"?

Puesto que solamente es remunerada la pieza producida, solamente se hace esa pieza; y, entonces, al taller le falta la buena voluntad, las inteligencias, el sentido del trabajo bien hecho, el espíritu de continuo progreso, etc. El taller sufre por ello y, en lugar de avanzar, con el impulso de cada uno, se estabiliza en torno a las normas de la Oficina de Métodos, si es que llega a alcanzar ese nivel.

Por su parte, el obrero, voluntariamente reducido a ser una cosa mecánica —ya que sólo se le reconoce la parte mecánica— no encuentra en su trabajo la satisfacción que le hace falta. No puede expresarse por y en su trabajo. No alimenta su trabajo por sí mismo y tampoco es alimentado por él. No está satisfecho con su trabajo, con su patrón ni consigo mismo.

La suma de las insatisfacciones individuales, constituye el mal ambiente general, situación inexplicable, de la que no sale nunca nada bueno, en ninguna parte, apenas salidas las normas impuestas por las oficinas técnicas. No se toma del obrero nada más que lo que en él es máquina. Pero el hombre al final se rebela. Y el progreso que ya sólo llega, como Taylor lo deseaba, por la Oficina de Métodos, es frenado implacablemente por el conjunto de los que producen, cuya colaboración sería la más necesaria, tanto que sin ellos nada es verdaderamente posible. Cuando resulta algún progreso, es con pena y a regañadientes.

3 - Una relación reducida al salario

El salario constituye la única relación del obrero con su patrón, este último paga las piezas, que es lo único que espera. Naturalmente, en el proceso de fabricación entran en juego muchas cualidades humanas, pero como estas cualidades están "racionalizadas" por la Oficina de Métodos, se deja que dicha Oficina actúe; y se confía a las mecánicas del salario el cuidado de "motivar" al obrero.

Hay en ello un gran error psicológico. Naturalmente, cada cual trabaja para "ganar su vida". Pero la fórmula es demasiado simplista, y hace olvidar que si materialmente uno espera que su salario le permita vivir, espera que el trabajo nos haga vivir humanamente, es decir, desarrollando en nosotros y satisfaciendo nuestras facultades humanas: inteligencia, corazón. Y uno espera que su superior jerárquico reconozca lo más exactamente posible lo que cada uno ha dado en su trabajo: lo que se vale.

Fundación Speiro

En todas las empresas, este reconocimiento "de persona a persona" es la primera necesidad, por lo menos por dos razones: primero, porque es moralmente necesario para cada individuo sentirse impulsado a poner todas sus cualidades en lo que hace, y después, porque es necesario para todo mando que quiera poner "a la persona indicada en el puesto indicado". Estas dos condiciones son esenciales para toda empresa, no sólo para la que no quiera mayor insatisfacción social, sino para la que quiera lograr el máximo resultado de las capacidades humanas de la empresa. Es la mayor preocupación de todo el que quiere ser justo.

4 - Quiebra del mando

La tarea del mando es entonces conseguir que cada uno dé lo mejor de sí mismo; y, para hacerlo posible, hay que cambiar las condiciones de trabajo y mostrar a cada uno que se sabe dónde está. Pero, para ello, hay que interesarse por los hombres; y, en primer lugar, tener el tiempo y los medios para ello.

La omnipotencia de la Oficina de Métodos, única para pensar y para pensar en todas las cosas, en su grado ínfimo, es un sistema que realiza una quiebra del mando y de la eficacia. Esa quiebra del mando se refugia en un sistema, al que le transfiere sus propias responsabilidades. Ya no hay entonces mando sino, a lo más, el reinado de un mecanismo acerca del cual nadie puede hacer gran cosa.

Los obreros obedecen a papeles —y un papel es la raíz de todas las incomprensiones por todo lo que no dice—, papeles dictatoriales, reputados como infalibles, a los que no se puede responder nada, objetar ni añadir, y dicen que si se confiara en ellos serían quienes lo podrían ajustar mejor.

Sistema del hombre que desconfía del hombre, que tiene miedo. Se confía en la máquina, no en el hombre; se inclina sobre la máquina, no sobre él; se pagan las piezas que la máquina hace, no la diversidad de sus esfuerzos, se dirige la máquina con notas técnicas, no al hombre con mandos humanos.

Finalmente, y muy lógicamente, se nombran técnicos y no jefes, y entonces por qué extrañarse de la rebelión humana.

5 - Quiebra de la eficacia

Quiebra del mando por ausencia de mando (la palabra mando se ha hecho anacrónica), y también quiebra de la eficacia: no por-

Fundación Speiro

que la rebelión humana sea la primera causa de esta pérdida de eficacia, sino más bien porque el sistema engendra la ineficacia al privarse de la inteligencia de la gente y de sus iniciativas, y porque ese mismo hecho, engendra el espíritu de rebelión.

6 - Consecuencias sociales

Si la justicia consiste en dar a cada uno lo que se le debe, ¿por qué no se percibe que la noción de trabajo en cadena y el sistema de mando, que implica la organización actual de muchas de nuestras fábricas, tienden a hacer imposible el respeto de esta justicia? La proliferación del sindicalismo reivindicativo y revolucionario lo prueba *el absurdum*

Cuando la jerarquía responsable no puede resolver los problemas humanos, por el mismo hecho del sistema que ella anima, es preciso que se cree una jerarquía paralela, propia para arreglar esos problemas. Si esta jerarquía se vuelve revolucionaria, entramos así en el círculo vicioso que nosotros conocemos. La injusticia es el alimento de la reivindicación, la reivindicación trae consigo reformas bastardas que serán la fuente de otras injusticias, etc.

El sistema, falso en su partida, es tanto más incapaz de dar buenos resultados, cuanto más las responsabilidades humanas en lugar de ser retomadas y reasumidas por la jerarquía natural, se han ido volcando poco a poco en las espaldas de la gente que las desea, no para asumirlas mejor, sino para sacar provecho revolucionario. Es preciso "golpear sobre la herida", decía Marx, no cuidarla. Así se corroe el clima social y se destruye la vida de la empresa.

La empresa, en comunidad natural cuya unidad debería ser asegurada por la jerarquía volcada en el interés general, tiende a convertirse en un campo mal cerrado donde se enfrenta un vasto antagonismo con la ruina progresiva de cada parte. Realizando así la profecía del sindicalista Merrheim (*La Vie Ouvriere*, 20 de febrero de 1913) "¿Como se ha podido pensar que el sindicalismo pudiera admitir jamás el método de Taylor?"

"¿Qué hace? ¿Qué quiere hacerse con ella? ¿No se ve que es la expresión más aguda del desprecio del capitalismo para la clase obrera?"

En lugar de ordenar los instintos de los individuos, se excita su apetito de réplica. En lugar de desarrollar el espíritu de coherencia social, se cultiva el espíritu de lucha. En lugar de utilizar a los individuos según sus cualidades, sus aptitudes, se separa al productor medio, para utilizar solamente los brutos.

Fundación Speiro

En resumen, la inteligencia es expulsada de los talleres y de las fábricas. No deben quedar en ellos más que brazos sin cerebro, autómatas de carne y hueso, adaptados a autómatas de hierro y acero.

Si es esto lo que se llama el progreso, debemos estar contra esta forma de progreso. Esto no es el progreso. La aplicación del método de Taylor sólo puede oponer, levantar los unos contra los otros, oponer los intereses patronales y obreros, hacer más áspera, incluso más violenta, la lucha de los explotados contra los explotadores. Los trabajadores no tienen que defenderse solamente contra el robo de su trabajo; tienen que salvaguardarse del decaimiento físico, tienen que salvar su derecho de ser humanos dotados de inteligencia.

C - Elaboración de la fórmula nueva

Al haber adquirido la convicción de que había que volver a ver las cosas a fondo, nos hemos planteado la cuestión de saber si no estaríamos más cerca de la verdad, invirtiendo ciertos parámetros, empezando por adoptar un criterio estrictamente cuantitativo de la producción. Entendiendo bien que todo organizador reconoce que la cantidad de la producción es el fruto de una buena técnica, de un aprovisionamiento a punto, de una materia bien definida, de fichas técnicas bien reguladas, de una nomenclatura bien hecha, de puestos de trabajo bien estudiados, de obreros bien formados, etc., y que solamente en ese momento el obrero producirá.

No obstante, no hemos temido abandonar la solución consistente en situar a la gente, instalarla en determinados puestos y fijar el número de las piezas a producir por hora.

A partir de ese instante hemos querido considerar que la cantidad debe ser el resultado de un conjunto de parámetros humanos (y no solamente técnicos). Hemos trabajado deliberadamente para cambiar el estado de los espíritus, rechazando el presentar la cantidad de producción como primer objetivo.

Esto ha resultado difícil de explicar a contramaestres que han vivido durante años con la paga al rendimiento, y que no comprendían cuando se les decía que la cantidad ya no interesaba, y que ya no se quería oír hablar de ella, que sería constatada en detalle, seguida día a día para cada persona, pero que no pediríamos tal o tal cifra, que daríamos confianza a los obreros. Que, por el contrario, se trataba de polarizarse hacia las condiciones necesarias para la obtención de esta cantidad, y principalmente en los factores humanos esenciales en el problema.

Fundación Speiro

Hemos puesto, para ello, en prosecución tres criterios, que permiten juzgar el salario de nuestra gente. Ese pequeño número nos parece suficiente.

Primer criterio: la calidad

Se ofrecen posibilidades de promoción a la gente, en función de la calidad del producto que hace, de la forma en que nos anuncia un sobrante. La persona que saca de su producción las piezas que cree dudosas, tendrá una oportunidad suplementaria de ser aumentada en relación con el que las deja. Hemos querido primar el anuncio de las dificultades, desde el punto de vista cualificativo. Es una incitación a la honestidad. Cuando los obreros no están condicionados en el aspecto cuantitativo, se les puede exigir más cuidado en su trabajo. Por otra parte, si ellos encuentran por sí mismos los fallos, podemos suprimir el personal destinado al control.

La experiencia nos ha mostrado que entonces los obreros no eran menos eficaces que el personal de control en el filtrado de las piezas defectuosas.

Segundo criterio: la polivalencia

Cuanto más sepa un obrero hacer trabajos diferentes, más caro se le pagará. Antes, especializábamos a la gente; ahora, por el contrario, la aptitud a la polivalencia es un criterio de promoción. Se ha detectado en primer lugar a todas las personas de buena voluntad, ya que en general a nadie le gusta cambiar de puesto y los que aceptan son, en la mayoría de los casos, gente de naturaleza feliz, con quien da gusto trabajar. Así es como hemos conocido mejor y más exactamente apreciado a nuestro personal, y la organización de los talleres ha sido más juiciosa. En fin, cada cual se ha adaptado poco a poco a la diversidad de la producción, ha aprendido un oficio, ha aprendido muchas más cosas. La polivalencia ha sido muy rápidamente un factor de humanización y de eficacia.

Tercer criterio: el criterio cuantitativo

Después de los criterios de calidad y de adaptabilidad, el tercer criterio, que es consecuencia de los dos primeros, es el criterio cuantitativo.

Pensamos que hemos llegado a un conocimiento mucho más justo

Fundación Speiro

que antes del tiempo de producción, para cada una de las producciones de nuestras fábricas. En efecto, conocemos todos los días el tiempo de la víspera, para todas las fábricas del Grupo, por obrero, por operación, por tipo de piezas.

El aspecto cuantitativo está controlado de la manera que nosotros estimamos más simple, ya que traduce una media. Cada persona en su trabajo hace un cierto número de operaciones diferentes: Cada día, un punzón de taller pone un punto en una curva representativa de cada tipo de operación y de cada obrero. Cada obrero tiene, pues, su curva diaria, y el juicio del responsable no es un juicio cuantitativo, sino un juicio de tendencia. Este es el juicio que nos interesa. Nos importa poco saber que un obrero ha traspasado los techos durante un cuarto de hora: eso no tiene ningún sentido; lo que nos interesa es saber que este obrero progresa regularmente, que su pendiente es más o menos firme.

Se interpreta en función de las dificultades del puesto por gente que es capaz de hacerlo, por cronometradores —que existen siempre— y por los contramaestres, por los jefes de equipo y los jefes de grupo.

Estas personas no tienen obligación de hacer oficina: están en los talleres y son nuestros mejores agentes de método. Están pagadas para estar en el tajo.

Se conocen, pues, los tiempos y las curvas que van a traducir de una manera muy exacta la actividad de cada persona. Cuando un obrero baja de rendimiento, hay siempre una razón; es esa razón la que hay que atacar. Puede ser una razón técnica, pero muchas veces son razones personales: problemas de familia, de niños, de alojamiento, de salud, que provocan una inquietud y afectan, pues, de alguna manera, a la buena voluntad y, como consecuencia, al aspecto cuantitativo.

Hemos comparado nuestras cifras con las que teníamos anteriormente bajo el reinado del cronometraje. Se ha descubierto que éste bloqueaba la producción y hacía que mucha gente se pusiera en los techos, salvo modificación de los métodos. Con las curvas, nos hemos dado cuenta de lo contrario: no hay bloqueo, siempre hay progresión. Si no hay progresión, siempre hay una causa que los responsables deben buscar.

La supresión del régimen de las primas

Es difícil admitir que la supresión de las primas no llevara consigo una disminución de la productividad. Hemos recibido un día

Fundación Speiro

la visita de dos directores del B. T. E. que venían a proponernos sus métodos. Les hemos pedido que dieran una vuelta por nuestros talleres durante una hora y que nos dieran, rápidamente, un diagnóstico de especialistas.

Estas personas fueron a los talleres, y nos preguntaron:

"¿Qué es lo que ustedes dan como prima? Estos talleres son verdaderas colmenas". Pues bien, no había prima de ninguna clase.

Les hemos pedido entonces que hicieran un estudio MTM de un puesto cualquiera donde se hacían piezas miniaturas a mano. Esta operación MTM era extremadamente interesante, ya que todas las combinaciones de movimientos eran posibles, con papel, aluminio e hilos difíciles de mantener. Hemos separado a la mejor obrera pidiéndole que trabajara muy lentamente para detallar todos sus gestos, a fin de permitir el estudio. Esto les ha llevado cuatro horas. Nuestros dos directores del B. T. E. han sacado en conclusión que no se podía esperar una cadencia superior a 75 u 80 piezas (lo que se unía a los cronometrajes que se habían hecho hacer por personas diferentes, y que daban las mismas cifras). Sin embargo, la media de producción en este taller de 70 personas era de 135 piezas.

No podíamos explicarnos esta cifra: los cronometrajes, que se conjuntaban entre ellos, eran buenos, sencillamente la producción había aumentado regularmente al cabo de los años, pasando de 50 a 70, después a 120 y a 130.

Papel e importancia de los mandos

Se puede definir apartir de ahí de manera muy sencilla el papel del mando: mejorar las condiciones materiales y técnicas que llevan a trabajar mejor y a menor precio, que permiten la creación de un "ambiente" que deja más tranquilo al individuo frente a su trabajo y le lleva a entregarse a su trabajo.

En ese cuadro, el jefe de taller tiene, pues, la responsabilidad del empleo de los servicios técnicos: servicio (y no Oficina) de Métodos, servicios mecánicos, etc... y la responsabilidad del empleo de su personal. El contrata, organiza la vida del taller, arregla la polivalencia, y hace los ascensos. Puede, si lo estima necesario, incluso hasta arreglar horarios especiales en casos excepcionales. Está en ese sitio para asegurar la respuesta en el plazo más corto a todas las preguntas que se han planteado al nivel del taller.

Para eso hacen falta unos mandos bien formados: Nos ha llevado años, y continuamos formándolos y formándonos.

Esto sólo es posible a partir del momento en que estos cuadros

Fundación Speiro

se han elegido bien, lo que es el papel en particular del jefe de empresa. Este aspecto a menudo es abandonado, haciéndose la elección de los individuos, muy a menudo, bajo criterios que no tienen nada que ver con la realidad: se da importancia a un diploma, se mide el número de años pasados en tal o tal escuela.

Para nosotros, no es el diploma ni la escuela lo que cuenta primero, sino más bien la cabeza bien hecha. La búsqueda de los responsables se traduce por la búsqueda de gente equilibrada, de gente que tiene una vida personal "en buen estado". Si tienen una vida desordenada en casa, es probable que ocurra lo mismo en el taller. Se les pide, pues, que tengan una cierta rectitud moral, respeto y sentido de buena vecindad, culto a la formación y a la educación. Deben estar sensibilizados permanentemente acerca esos problemas y conocer a fondo a su gente. No es, sino a ese precio, cuando se puede esperar la admisión de la supresión del pago al rendimiento. Pues, si se procede a su supresión, es preciso reemplazarlo por otra cosa, y esta cosa es la actividad permanente de un buen encuadramiento.

Determinación y contenido del salario

El salario se atribuye de una forma muy sencilla: todos los meses el conjunto de los contramaestres se reúne para hablar únicamente de los problemas de ascenso. Se debe entender por contramaestre, también a los jefes de equipo que tienen la responsabilidad de quince a veinte personas. Como consecuencia, a la totalidad del personal se le pasa revista once veces por año, en ese plano. Como se hace mucho de polivalencia, los contramaestres son llevados a conocer a la gente de los talleres vecinos; así, los juicios formulados están atemperados por la experiencia que tienen los individuos de los otros talleres.

Se podría temer que los contramaestres que tienen una autoridad plena para los ascensos, abusaran de ello, y que cada uno tratara de promover a su personal. La experiencia prueba que no hay nada de eso, y que es lo contrario lo que se produce: todos los meses estamos obligados a pedirles que sean menos severos. Son como esos especialistas que llegan a ser tan exigentes consigo mismos, que nada de lo que han hecho les parece verdaderamente presentable.

La posibilidad de "favoritismo", es decir, de un ascenso que no fuera justificado por una progresión del individuo, es también muy limitada por el hecho de que la polivalencia conduce a los contramaestres a conocer al conjunto del personal de la fábrica. El ascenso está limitado, sobre todo, por el hecho de que el peso de toda pro-

Fundación Speiro

moción mal hecha (las promociones son irreversibles) caerá sobre el contramaestre que lo ha hecho. Por esto son tan prudentes, y en consecuencia, bastante justos.

Fruto de las reuniones de los contramaestres

Además, tratamos de hacerles pasar cierto número de ideas cuando discutimos con ellos al hacer un nuevo ascenso: ¿Qué es un salario? ¿Es realmente unos francos? No, hay algunos asalariados que se quedan en ciertas empresas, aunque no sean precisamente las que tienen el salario más alto. Si se quedan en esas empresas es porque debe haber alguna ventaja: quizás la cantina, los medios de transporte, el ambiente en los talleres, la cabeza de los contramaestres, la calidad moral del conjunto, el sentimiento de ser comprendido, de estar bien juzgado, bien formado, de tener más probabilidad de progresar profesionalmente, etc. Todo esto forma parte de las ventajas naturales.

Los mandos deben compreder que el salario no es solamente un criterio exclusivo de "justicia social". Naturalmente, ha de ser correcto, pero no hay que imaginarse que con una diferencia de porcentaje el obrero escogerá automáticamente el más elevado. Si queremos ser justos, y que el clima de la empresa mejore, es indispensable que el salario sea, por un lado, en francos, pero también de otra cosa, y sobre todo, de seguridad.

La experiencia muestra que esas reuniones mensuales han sido el punto de partida del apaciguamiento completo del clima social. A contar del día en que existieron estas reuniones, los delegados, los sindicatos, todos los que se aprovechan de nuetras imperfecciones, de nuestras injusticias, se han encontrado sin argumento.

Conclusión

Lo que hay que retener de todo esto, en resumen, no es el detalle, sino el espíritu en el que hemos actuado y seguimos actuando. Si no se vuelve a un sistema que institucionalice la justicia y la confianza con respecto al personal, no se obtendrá de él más que injusticias y desconfianza; si no se encuentra una fórmula bastante ligera y flexible que permita a cada cual ocupar el puesto que corresponde a sus cualidades, sólo se obtendrá, en cuanto a empresa, un organismo oficial que no funciona más que a golpes de ortopedia tecnocrática.

Fundación Speiro

En resumen, nuestra tarea ha consistido en restablecer la vida natural entre los órganos vivientes de la empresa, y en salir así del nefasto sistema que un buen autor describía en estos términos: "dividir la empresa... de la forma que sea, es introducir tabiques, causa de lentitud y de incomprensión. Este reparto, cualquiera que sea, es perjudicial para la empresa. Los hombres repartidos en distintos departamentos hablarán diferentes lenguajes, persiguiendo objetivos desarmonizados, a veces divergentes. Los tabiques podrán a veces espesarse hasta formar pantallas y veremos erigirse en la empresa servicios fortaleza. Esta división alcanza a la unidad de pensamiento, de concepción, de gestión. Apenas se ha dividido, hay que darse prisa en construir puentes, establecer pasarelas, construir enlaces, imaginar centros de coordinación".

Fundación Speiro