

ante ídolos fabricados en todos los *deitrus* pasionales; o qué diría de tanto intelectual heterodoxo el sabio, que llamó "ingénitamente necios", y por consiguiente, tontos de remate, "a todos los hombres en quienes se halló el desconocimiento de Dios" (13, 1). Seguramente que pronunciaría la misma terrible sentencia: son inexcusables, son más culpables que los antiguos gentiles.

LA EMPRESA, EL HOMBRE Y EL TRABAJO

Desde hace cierto tiempo, existe una preocupación a todos los niveles acerca de la reforma de la empresa. Llamamos la atención de nuestros amigos sobre el valor de la declaración siguiente: es la del director de una empresa que emplea más de 2.000 personas, y muestra el tipo de reforma que se puede hacer en la empresa para desarrollar un ambiente humano en el cual las aspiraciones de los hombres se conjugan con las exigencias de una eficacia en el trabajo.

Damos las gracias al Centre d'Estudes des Entreprises que nos ha autorizado a publicar este texto publicado en el número 29 (agotado) de CEE INFORMATION bajo el título: «Ambiente humano de las empresas y eficacia de la producción».

Todos los empresarios que encontramos están preocupados por la mejora del ambiente social de su empresa y del rendimiento de su producción.

Estos imperativos les parecen muchas veces antinómicos. La experiencia que hemos realizado en nuestras empresas ha tratado, sin embargo, de poner en obra todos estos datos en un conjunto sencillo, coherente y eficaz. Empezada hace ya unos quince años, perseguida con paciencia y prudencia, puesta en marcha muy progresivamente, ha sido aplicada a todos los niveles. Unas reformas bastante radicales introducidas primero en la fabricación han sido proseguidas hasta los departamentos administrativos, con el fin de obtener una unidad de conjunto que, en su sencillez, es la condición de una buena gestión.

Esta experiencia de más de quince años fue puesta a prueba en

el mercado interior, por la competencia internacional y el progreso técnico.

Como productores de material electrónico que somos, nos enfrentamos con una competencia nacional e internacional extremadamente difícil para unas piezas que requieren siempre años de estudio y de técnica, una calidad y un progreso constantes. Sin embargo, nuestros resultados son muy positivos; la posición de nuestro grupo junto a sus diferentes clientes se confirma todos los días, tanto por los precios que aplica como por la calidad técnica de sus productos. Desde G...., donde tenemos un cierto número de clientes importantes, uno de nuestros agentes nos escribe: "En general, comprobamos la satisfacción de nuestros clientes respecto de nuestra sociedad a la que consideran como una de las mejor organizadas de Francia".

Estamos totalmente convencidos, por lo que a nosotros se refiere, de que esta "buena organización" tiene su origen en el ambiente que respiran las personas que trabajan con nosotros, y que este ambiente es el resultado de la experiencia que hemos realizado.

Vamos a plantear el problema desde el principio y trataremos de hacer resaltar los motivos que nos han inducido a defender, si se puede decir así, la posición contraria a la del sistema generalmente utilizado cuando esta experiencia comenzó.

Un poco de historia.

Recordemos que después de la guerra fuimos inundados por una avalancha de técnicos y de métodos nuevos de los EE. UU., que se inspiraban en el esquema taylorista. Se nos explicaba que si los americanos habían logrado con esfuerzo durante la guerra producir su armamento en unas condiciones excepcionales de rapidez y eficacia, lo debía a sus métodos. Por eso se consideraban aconsejables a los industriales franceses que necesitaban reedificar, reconstruir y renovar. En la industria francesa, nos volvimos muy tayloristas, el ambiente en las empresas fue partidario de este estilo de mando y de organización.

Cuando me propusieron que me encargara de la organización general del grupo, no podía contestar inmediatamente; antes de comprometerme quería informarme. Seguí, por tanto, unos cursos y me encontré prisionero en este engranaje. *Bureau des Temps Elémentaires*, sociedades de organización industrial me enseñaron estos métodos. Un período de unos seis meses en Michelin acabó de convencerme y al volver a nuestro grupo, en una reunión plenaria de los directores de nuestras fábricas dije: *Señores, estamos en un sistema de paga las piezas o la economía de tiempo, estamos en la verdad.*

Pensaba en efecto que estábamos en la verdad y que nos faltaba sólo encontrar un denominador común a todos los sistemas utilizados entonces en cada fábrica, un método común capaz de poner orden en el sistema del rendimiento, mantener y confirmar los métodos utilizados; estos métodos constaban en realidad de elementos muy positivos, en particular en las técnicas de análisis, técnicas indispensables y fundamentales para quien quiere ver claro.

I. EL RESULTADO: INSATISFACCIÓN.

Y sin embargo... cuando pensaba más detenidamente, cuando abría los ojos, cuando tomaba contactos más frecuentes en los talleres, cosa esencial que Michelin me había enseñado, cuando escuchaba a las personas, me di cuenta de que el sistema no era tan bueno.

Si el jefe estaba satisfecho al ver llegar a su mesa un cierto número de papeles, de curvas, de gráficos, de rayas multicolores, si sentía alguna satisfacción al presentar a sus visitantes su oficina de métodos, estas satisfacciones no se producían nada más que en los despachos; cuando él bajaba a la obra, comprobaba una insatisfacción general. Y se podía dar cuenta de esta insatisfacción tanto en la región parisina, donde tenemos cuatro empresas, como en provincias. Las causas eran múltiples.

1. Insatisfacción en los jefes.

Los capataces y los jefes de talleres, encerrados en su oficina, clavados en su silla, absortos en "sus papeles", pasaban el día administrando, archivando, redactando y no tenían prácticamente ningún tiempo para ir a ver a sus empleados, para orientarles, conocerles. Por este motivo, no tenían la posibilidad de explicar, ni de hacerse comprender por sus obreros en el trabajo que debían proporcionar, ni aún menos educarles y formarles.

Los obreros eran en realidad mandados por la oficina de métodos mediante unos bonos de trabajo y papeles impersonales. Así pues, la función "mando humano" estaba reemplazada por la función de "la administración burocrática".

2. Insatisfacción obrera.

Mandados a distancia, las personas tenían la impresión de ser teledirigidas por un sistema del cual nadie entendía nada. No había un responsable directo a quien se pudiera eficazmente pedir algo, presentar objeciones y aun sugerencias, sino una mecánica, implacable, rígida y anónima. Estaban verdaderamente encerradas en un sistema que su inteligencia no podía llegar a captar del todo. La hoja de paga era incomprensible para ellas, porque había que distinguir muchos factores y razones para entender que la cifra de partida no fuera nunca la misma que la cifra de llegada. Para justificar la cifra final, se debían abrir de nuevo los libros que databan de 8 a 15 días atrás: se encontraba por ejemplo en ellos la huella del servicio de "control" que, habiendo pasado entre tanto para fijar el "promedio de tiempo desperdiciado", había cambiado las pagas. Era como un castigo con efectos retroactivos, del cual la gente no entendía nada y cuya exactitud no tenían la posibilidad de verificar. El péndulo de la mala suerte.

3. El sistema del engaño.

Encerrados en un universo incomprensible, gobernados por unas leyes inexplicables y cuya finalidad más o menos sospechada era la posibilidad de "obtener beneficio" a sus expensas, los obreros veían fácilmente en la trampa su sola posibilidad de defenderse.

Engañaban, pues, anunciando producciones falsas, no sólo en cantidad, esperando que no podrían contarlas al final, sino igualmente en calidad —lo que es peor—, esperando que el control no podría ver la pieza dudosa. El signo del engaño se instalaba como una regla de vida y hacía que este sistema, perjudicial para los trabajadores de buena voluntad, favoreciese a los engañadores. Las mentiras eran tanto más graves porque el capataz era cómplice nueve veces sobre diez; conocía los engaños, pero no se atrevía a señalarlos. Hubiera surtido el efecto de atraer unas sanciones, y sanciones graves, para un personal que, en la mayoría de los casos, era competente; significaba también exponerse a perder este personal, a no poder justificar más la producción y al final sufrir una reprimenda. El engaño de los mejores hacía entrar a los jefes en un engranaje tal, que, finalmente, terminaba por impedirles prevenir nada.

4. El problema del tiempo perdido.

Al mismo resultado se llegaba en lo referente a los tiempos perdidos. Cuando había empezado a trucar, el obrero trucaba hasta el final y el producto realizado no era de la calidad deseada. Por otra parte, los "descensos de producción" habían sido excesivamente importantes. A fuerza de contar las cosas sólo en cuanto al tiempo, la economía realizada era puramente teórica, absorbida por unas pérdidas considerables en tiempos perdidos de toda clase. Mal uso de materias primas, piezas mal realizadas, el beneficio de la obra justificativo del sistema resultaba muchas veces mucho más caro por el costo de los materiales.

Nadie, además, había explicado nunca este problema a unos obre-

ros que finalmente no se sentían unidos a los intereses de una firma, de los cuales podían conocer sólo un aspecto implacablemente apremiante.

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

5. Condicionamiento del asalariado.

El obrero que entraba en un taller, pagado por cada pieza que realizaba, era inmediatamente puesto al tanto de los usos por sus compañeros. Sabía inmediatamente que no debía sobrepasar un cierto número de piezas y que esto se realizaba de tal o cual manera. Las consignas eran distribuidas en los plazos más breves de tiempo. Tanto si el obrero era serio como si no lo era, se le condicionaba y bloqueaba desde su entrada en el taller y, si tenía buena voluntad, no debía manifestarlo, y tenía que ponerse a tono con el régimen general del taller.

Insatisfacción del conjunto del personal, trabajo mal realizado, mentiras, trucajes, condicionamientos, todo eso era agravado por el hecho que el sistema de los sueldos se mostraba injusto; así era imposible que hubiera una manera de incitación al progreso de cada uno y, en consecuencia, de su promoción, y técnicas, máquinas y modos operatorios se congelaban.

6. Injusticia en los sueldos.

Llegado a este límite de la deshonestidad en el trabajo, se asistía a una injusticia de hecho: las personas calificadas cobraban menos. La cadencia no requiere una gran inteligencia, pero sí un gran hábito; así, desde el momento en que un obrero produce en cadencia, es mantenido en su puesto de trabajo.

El cronómetro tiende a especializar a la gente, porque el que está especializado en un puesto produce más en este puesto que el que no es especialista de este puesto. Es pues mantenido a despecho de

todos; columnas de apoyo en algunas cadenas de producción, en algunos talleres, en algunos equipos de producción.

Cuando el capataz tenía, por casualidad, que hacer unos trabajos fuera de serie, fuera de cronómetro, fuera de estructura, ¿qué hacía? Iba a buscar a la persona hábil —es decir, de adaptación fácil—, sonriente —es decir, de buena voluntad— para pedirle que hiciese este trabajo. Pero, entonces, esta última cobraba menos que la que estaba en este puesto de trabajo en cadencia, preparada para el mismo puesto que esta persona hábil, pues de tanto hacer la misma cosa, llegaba a tener un rendimiento máximo.

Existía también una especie de inversión en los sueldos, confirmada prácticamente en cada taller, en cada fábrica. Bastaba con pedir al capataz la lista de las personas que él emplearía de nuevo si reconstruyera el taller después de haberse quemado y haber sido despedido el personal. Comparar esta lista con la de los sueldos revelaba, nueve veces sobre diez, una inversión: las personas de mejor capacitación estaban clasificadas en el plano de los sueldos, en la última posición. Así, el pago al rendimiento era además de una incitación a mentir, una prima al mal obrero o al obrero de mala voluntad.

El sentimiento de injusticia era obvio y general. El personal obrero e incluso el responsable soportaba el sistema sin poder poner remedio a esta situación puesto que el departamento de métodos era una fortaleza inconquistable; más valía seguir el juego y que cada uno se defendiera como pudiese.

7. Imposibilidad de promover a las personas.

La promoción en un sistema tal llega a ser muy difícil, porque no se puede promover a un especialista. Una vez que la persona está asignada a una operación que ha sido concienzudamente restringida, de forma que la puede identificar bien, le resulta imposible que aparezcan cualidades que no tienen posiblemente nada que ver con el trabajo que ha hecho. No se sabrá gran cosa de las cualidades del obrero que no se pueden medir con el cronómetro: ¿es curioso, in-

teligente, observador, cuidadoso?; ¿tiene capacidad de juicio, podría eventualmente hacer otra cosa? En un sistema tal, a ninguna persona se le ocurrirá la idea de ir a descubrir sus cualidades escondidas que no sean reveladas por el solo criterio de su especialidad mecánicamente medida.

El sistema de la especialización a ultranza y del reino del departamento de métodos prescinde además de estas cualidades, como si no hubiera necesidad de ellas, sino solamente de la fuerza de trabajo mecánico del obrero, quitándole el beneficio de los servicios que él podría prestar en un régimen de mando personalizado.

8. Indisponibilidad de las personas y congelación de las técnicas.

Cuando se iba a buscar a alguien para explicarle una novedad, por ejemplo, una mejora de su puesto de trabajo o aún más sencillamente para darle un aviso, esta persona empezaba por preguntarle a usted cómo sería pagada durante el tiempo que pasase con usted. Dicho de otra manera, el consejo se había hecho muy difícil.

Los progresos conseguidos al nivel del taller en la comprensión del trabajo y su mejora no podían beneficiar, pues, sino muy difícilmente, a todo el taller, sino que se individualizaban en las personas que los habían realizado y se detenían en ellas.

He observado a menudo que cuando con un visitante se observaba por detrás a un obrero entregado a un gran rendimiento, éste reducía su cadencia. Sintiendo vigilado, temía que la persona que se encontraba detrás tuviera un cronómetro en el bolsillo, contase la cadencia instantánea, la comparase al trabajo y se diera cuenta entonces de una gran diferencia. Sufría así el mal reflejo de la mayoría de las personas pagadas por las piezas y que quieren mostrar que es imposible aumentar la producción.

Esto tendía a bloquear el trabajo de la oficina de métodos y hacía muy difícil las modificaciones en los modos operatorios y técnicos tanto más por cuanto el departamento de métodos obraba conjuntamente con los servicios técnicos; ni el uno ni el otro podían

obrar por sí mismos y libremente, de tal manera que terminaban por paralizarse uno al otro y que se establecía así una especie de congelación de las técnicas y de los modos operatorios. El progreso en estas condiciones parecía muy difícil de conseguir.

Después de haber hecho todas estas constataciones durante casi un año y medio de observación, nos hicimos varias preguntas acerca del sistema en general y del trabajo obrero, y sobre los posibles remedios. Y nos vimos obligados a plantear el problema de otra manera.

II. LA REFLEXIÓN.

A medida que nosotros constatabamos lo que acabamos de denunciar, cierto número de reflexiones aclararon nuestra mente. Veíamos cada vez más claro que el sueldo al rendimiento no remuneraba más que el aspecto material y cuantitativo del trabajo humano; había llegado, por tanto, a ser para nosotros una concepción mutilada y estéril del trabajo; engendraba un estilo de mando, o más bien una ausencia de mando, apropiado para arruinar la vida social de la empresa; implicaba una falsa concepción del hombre y de la justicia con que se debía tratarle, una ignorancia grave de la diversidad de su naturaleza. Lo cual resulta propicio para romper cualquier sociedad humana.

1. Una concepción mutilada y estéril del trabajo.

El sueldo al rendimiento se funda en el principio "a trabajo igual, sueldo igual"; lo que parece a primera vista seductor, pero esta seducción, si se reflexiona bien, reposa en principio en un equívoco: la asimilación del trabajo humano al fruto parcial y momentáneo de este trabajo e incluso la reducción de este fruto a su único aspecto material y cuantitativo. "A trabajo igual, sueldo igual" se entiende generalmente por "a producto igual, sueldo igual" —lo que no es ya la misma cosa— e incluso más exactamente por "a cantidad de producción igual, sueldo igual".

Se quiere decir entonces que dos obreros, colocados delante de la misma máquina y produciendo el mismo número de piezas merecen el mismo sueldo: esto es olvidar que estos dos obreros no son susceptibles de rendir, de una manera general, los mismos servicios al taller. Ellos 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 para progresar. Son personas diferentes, de valores distintos: la una puede ser causa de vivacidad y de buen humor en el taller la otra, fuente permanente de recriminación y de desmoralización.

Si la organización del taller, o la coyuntura, resulta defectuosa y para repararla es preciso colocar a un "obrero especializado" para hacer pequeños trabajos, ¿es él quien debe ser sancionado? Si los hombres fueran máquinas, se debería pagarles en función de su única producción material: podría decirse en las máquinas "a producción igual, precio de compra igual", y, sin embargo, no se dice de ellas, porque se sabe que, aun ellas mismas, producidas por hombres diferentes, tienen cualidades diferentes.

2. Una confusión desastrosa.

Esta confusión entre el trabajo humano y el fruto material de este trabajo es muy grave, porque acaba por mutilar el trabajo, lo cual resulta perjudicial para todo el mundo. No valorándose sus esfuerzos y su buena voluntad, y sobre todo sus cualidades no cuantitativas, reconocidas y apreciadas, de manera estable, ¿por qué el obrero iba a prestárselos a su patrón, "que no se los paga"?

Si sólo la pieza realizada es pagada, ella sólo estará realizada; faltarán entonces en el taller la buena voluntad, la inteligencia, el sentido del trabajo bien hecho, el espíritu de progreso continuo, etc. El taller sufre entonces necesariamente y, en lugar de ir adelante, el impulso de cada cual se estabiliza en torno de las normas del departamento de métodos, si las alcanza.

Por su parte, el obrero que ha sido reducido voluntariamente a

no ser sino una pieza mecánica —ya que no se quiere reconocer en él más que lo mecánico— no encuentra ya en su trabajo las satisfacciones de las cuales tiene necesidad. No puede expresarse por y en su trabajo. No alimenta por sí mismo su trabajo y no se alimenta tampoco de él. Está insatisfecho de su trabajo, de su jefe, de sí mismo.

La suma de las insatisfacciones individuales constituye el mal ambiente general. Situación inextricable de la cual jamás sale nada bueno, en parte alguna, a pesar de las normas fijadas por los departamentos técnicos. No se toma del obrero más que lo que, en él, es máquina, pero el hombre finalmente se rebela y el progreso, que ya no viene, del departamento de métodos, como lo deseaba Taylor, es ahora implacablemente frenado por el conjunto de aquellos productores cuya colaboración sería más necesaria y sin los cuales nada es realmente posible. Cuando se progresa, es penosamente y rechinando los dientes.

3. Una relación reducida al sueldo.

El sueldo sólo constituye la relación del obrero con su patrón; este último paga las piezas y esto quiere decir que él no espera más que las piezas. Sin embargo, numerosas cualidades humanas entran en juego en el proceso de fabricación, pero como estas cualidades son "racionalizadas" por el departamento de métodos, se le deja hacer a éste y se confía a los mecanismos del sueldo el cuidado de "motivar" al obrero.

Se halla ahí un profundo error psicológico. Por supuesto, cada uno trabaja para "ganar su vida". Pero la fórmula es demasiado simplista y hace olvidar que si, materialmente, se espera que el sueldo nos dé para vivir, también se espera del trabajo que nos haga vivir humanamente, es decir, desarrollándonos a nosotros mismos y satisfaciendo nuestras facultades humanas: inteligencia, corazón. Y se espera del superior jerárquico que reconozca lo más exactamente posible lo que hemos dado con el trabajo, lo que cada uno vale.

En toda empresa, este reconocimiento "de persona a persona" es

la primera necesidad, por lo menos por dos razones: primero, porque es moralmente necesaria a todo individuo a fin de que se sienta llamado a aportar todas sus cualidades a lo que está haciendo, y luego, porque es necesaria a todo mando que desee poner la "persona adecuada en el puesto adecuado". Estas dos condiciones son esenciales para toda empresa, no solamente si desea evitar una insatisfacción social mayor, sino también si quiere obtener el máximo resultado de las capacidades humanas que se agrupan en ella. Es la misma preocupación de cualquier persona que desee ser justa.

4. Fracaso del mando.

El arte del mando consiste, por tanto, en llevar a cada persona a que dé de sí lo mejor de sí mismo, en hacer que esto sea posible por la adecuación de las condiciones de trabajo y mostrando a cada cual que uno sabe dónde él está. Pero, para esto, hay que tomar interés en los hombres, y para ello disponer del tiempo y de los medios precisos.

La omnipotencia del departamento de métodos, el único que piensa, y que piensa en todo y en cada cosa, en su grado más ínfimo, es un sistema que origina el fracaso del mando y de la eficacia. Fracaso del mando que se refugia en un sistema y que le excluye de propias responsabilidades. No hay entonces mando sino al límite, el reino de un mecanismo sobre el cual nadie puede ya gran cosa.

Los obreros obedecen a papeles —y un papel, por causa de todo lo que no dice, es la fuente de todas las incomprensiones—, papeles dictatoriales, reputados infalibles, a los cuales no se puede responder nada, ni objetar, ni añadir, y que regulan lo que el destinatario sería a menudo el más apto para regularlo mejor si se tuviera confianza en él.

Sistema del hombre que desconfía del hombre, que tiene miedo de él. Se confía en la máquina, no en el hombre, se inclina uno hacia la máquina, no hacia él, se pagan las piezas que hace la máquina por medio de notas técnicas, no al obrero por medio de órdenes humanas.

En fin, y muy lógicamente, se nombran técnicos y no jefes, y uno se extraña después de la rebelión humana.

5. Fracaso de la eficacia.

Se produce así el fracaso del mando por ausencia del mando (la palabra mando ha llegado a ser en ese caso un anacronismo), pero también el fracaso de la eficacia. No es la rebelión humana la causa primera de esta pérdida de eficacia, sino que es más el sistema que engendra la ineficacia al prescindir de la inteligencia de las personas y de sus iniciativas, con lo cual engendra por ese hecho mismo el espíritu de rebeldía.

6. Consecuencias sociales.

Si la justicia consiste en "dar a cada cual lo suyo", la noción de trabajo en curso y el sistema de mando que implica la organización actual de un gran número de nuestras fábricas, ¿no tienden acaso a imposibilitar el respeto a esta justicia? La proliferación del sindicalismo reivindicativo y revolucionario es hasta el absurdo una prueba de ello.

Cuando los problemas humanos no pueden ser resueltos por la jerarquía responsable, por la causa del mismo sistema que ella anima, es preciso que se cree una jerarquía paralela, apropiada para la regulación de estos problemas. Si esta jerarquía llega a ser revolucionaria, se cae dentro del círculo vicioso que conocemos. La injusticia es el alimento de la reivindicación, la reivindicación conduce a reformas bastardas que serán la fuente de otras injusticias, etc.

Un sistema falso en el punto de partida es tanto más incapaz de producir buenos resultados cuanto menos las responsabilidades humanas sean tomadas y reasumidas por la jerarquía natural y cuanto más recaigan cada vez más en las personas que las desean, no para sumirlas de lo mejor, sino para sacar de ellas un beneficio revolucionario. Hay que "golpear sobre la herida" decía Marx, no cuidarla.

Así es como se destroza el clima social y se destruye la vida de la empresa.

Esta es una comunidad natural, cuya unidad debería de ser asegurada por la jerarquía consagrada al interés general. Por eso, en la empresa tiende a crearse un ambiente general malo cuando en ella se enfrenta un vasto antagonismo y se produce la ruina progresiva de cada antagonista. Realizándose así la profecía del sindicalista Merrheim ("La vie ouvniere", 20 de febrero de 1913) "*¿Cómo se ha podido pensar que el sindicalismo podría jamás admitir el método Taylor?*" "*¿Qué se hace con él? ¿Qué se quiere hacer con él? ¿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 excitan sus apetitos contestatarios. 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 descarta al productor medio para no utilizar sino fuerzas brutas.

En resumen, así la inteligencia es desahuciada de los talleres y de las fábricas. No pueden quedar allí más que brazos sin cerebro, autómatas de carne y hueso, adaptados a autómatas de hierro y de acero.

Si a esto se llama el progreso, tenemos que oponernos a esta forma de progreso. Pero esto no es el progreso. La aplicación del método Taylor no puede hacer sino oponer, contraponer los intereses de los patronos y los de los obreros, hacer más amarga, más violenta aún, la lucha de los explotados contra sus explotadores. Los trabajadores no sólo tienen que defenderse de que se les robe su trabajo; tienen también que preservar su decadencia física, tienen que salvaguardar su derecho a ser seres humanos dotados de inteligencia.

III. ELABORACIÓN DE LA NUEVA FÓRMULA.

Llegados a la convicción que era preciso observar de nuevo detenidamente las cosas, nos hemos preguntado si, invirtiendo algunos parámetros, no estaríamos más en la verdad. Empezando por el cri-

terio estrictamente cuantitativo de la producción. Desde luego, cualquier organizador reconocerá que la cantidad de la producción es el fruto de una buena técnica, de un abastecimiento bien ordenado, de una materia bien definida, de fichas técnicas bien arregladas, de una nomenclatura bien hecha, de puestos de trabajo bien estudiados, de obreros bien formados, etc., y que tan sólo alcanzando este nivel el obrero producirá.

Nosotros no hemos tenido miedo, sin embargo, de abandonar la solución consistente en escoger las personas, en instalarlas en tal puesto, en codificar, en fijar el número horario de las piezas a producir.

Nosotros hemos querido considerar que la cantidad debía ser el resultado de todo un conjunto de parámetros humanos (y no solamente técnicos). Y hemos deliberadamente trabajado para cambiar el estado de las mentes, rehusando presentar la cantidad de producción como el objetivo principal. Eso ha resultado difícil de explicar a unos capataces que habían vivido durante años con la paga al rendimiento y que no entendían cuando se les decían que la cantidad no interesaba, que no se quería ya hablar de ello, que si bien sería constatada en el detalle, seguida día tras día para cada persona, nosotros ya no pedíamos tal o cual cifra, pues teníamos confianza en los obreros. Que de lo que se trataba, por el contrario, era de polarizarse en las condiciones necesarias para la obtención de esta cantidad, y principalmente en los factores humanos esenciales al problema.

I. Tres criterios.

Nosotros hemos puesto así en vigor tres criterios para juzgar el sueldo de nuestros empleados. Este pequeño número nos parecía suficiente.

Primer criterio: *la calidad*.

Se ofrecen posibilidades de promoción a las personas en función de la calidad del producto que realizan, de la manera en que nos anuncian una pérdida. La persona que descarta de su producción las

piezas que le parecen dudosas tendrá una oportunidad suplementaria de aumento en relación con la que las deja como aceptables. Nosotros hemos querido dar una prima al anuncio de las dificultades desde el punto de vista cualitativo. Es una incitación a la honestidad. Cuando los obreros no están ya condicionados por el aspecto cuantitativo, se les puede exigir más cuidado en su trabajo. Por otra parte, si ellos mismos encuentran los fallos, podremos suprimir el personal destinado al control.

La experiencia nos ha demostrado que los obreros no tenían menos eficacia en el filtraje de las piezas mal hechas que el personal de "control".

Segundo criterio: *la polivalencia.*

Cuanto más el obrero sepa hacer trabajos diferentes, tanto más se le pagará. Antes, especializamos las personas: ahora, por el contrario, la aptitud en la polivalencia es un criterio de promoción. Se han detectado primeramente todas las personas de buena voluntad, porque a las personas, en general, no les gusta cambiar de puesto y los que lo aceptan son, en la mayoría de los casos, personas que tienen un carácter agradable con las cuales es agradable trabajar. Así nosotros hemos podido conocer y apreciar con más exactitud a nuestro personal y logrado con ello que la organización de los talleres haya sido más racional.

En fin, cada uno se ha formado poco a poco en la diversidad de la producción, ha estudiado un oficio, ha entendido mucho más las cosas. La polivalencia ha sido rápidamente un factor de humanización y, por tanto, de eficacia.

Tercer criterio: *el criterio cuantitativo.*

Después de los criterios de calidad y de adaptabilidad, el tercer criterio, que no es sino una consecuencia de los dos primeros, es el criterio cuantitativo.

Creemos haber llegado a un conocimiento mucho más justo que antes de cuáles son los tiempos de producción, en cada una de las producciones de nuestras fábricas. Conocemos, en efecto, todos los días, para todas las fábricas del grupo, por obrero, por operación, por tipo de piezas, los tiempos empleados el día anterior.

El aspecto cuantitativo es controlado de la forma que creemos la más sencilla posible, porque traduce una media. Cada persona hace en su trabajo un cierto número de operaciones diferentes: todos los días un planificador de taller realiza una curva representativa de cada tipo de operación y de cada uno de los obreros. Cada obrero tiene, por tanto, su curva diaria y el juicio del responsable no es ya un juicio cuantitativo, sino un juicio de tendencia. Este es el juicio que nos interesa. Nos importa poco el saber que tal obrero ha sobrepasado los límites durante un cuarto de hora: eso no tiene ningún sentido; lo que nos interesa es saber que este individuo progresa regularmente, que su pendiente es más o menos empinada. Interpretado, en función de las dificultades del puesto, para personas que son capaces de hacerlo, por cronometradores —que existen siempre— y por los jefes de taller, por los capataces, por los jefes de equipo y los jefes de grupo.

Estas personas no tienen derecho a quedarse en la oficina: están en los talleres y son nuestros mejores agentes de métodos. Son pagados para estar en la obra entre los obreros.

Se conocen, por tanto, los tiempos y las curvas que van a traducir de manera muy exacta la actividad de cada una de las personas. Cuando un obrero produce menos, hay siempre una razón; es preciso atacar esta razón. Puede ser una razón técnica, pero también muy a menudo los motivos son personales: problemas de familia, de niños, de alojamiento, de salud, que producen una inquietud y afectan, por tanto, en un cierto modo, la buena voluntad y en consecuencia el aspecto cuantitativo.

Hemos comparado nuestras cifras con las que nosotros teníamos antes bajo el reino del cronometraje. Ha resultado que aquel sistema bloqueaba la producción y hacía llegar al límite a un gran número de personas, salvo modificación por el departamento de métodos. Con

las curvas, hemos comprobado lo contrario: ninguna parada, siempre una progresión. Si no hay progresión, hay siempre un motivo que debe ser buscado por los responsables.

2. Supresión del régimen de las curvas.

Es difícil admitir que la supresión de la prima no ocasiona una disminución de la productividad. Nosotros recibimos un día la visita de dos directores del *Bureau des Temps Élémentaires* que venían a proponernos sus métodos. Les pedimos que dieran durante una hora una vuelta por nuestros talleres y nos diesen, rápidamente, su diagnóstico de especialistas.

Estas personas fueron, pues, a los talleres y nos dijeron: *¡Qué prima tienen Vds. que darles! Estos talleres son verdaderas colmenas.* Sin embargo, no había ninguna clase de prima.

Les pedimos entonces que hicieran un estudio MTM de cualquier puesto de los que realizaban a mano piezas miniaturadas. Esta operación MTM era extremadamente interesante, porque todas las combinaciones de movimientos eran posibles, con papel, aluminio e hilos cuya colocación era difícil. Aislamos a la mejor obrera, pidiéndola que trabajase muy lentamente para detallar todos sus gestos, con el fin de permitir su estudio. Trabajó así durante cuatro horas. Nuestros dos directores del B. T. E. sacaron la conclusión de que era satisfactoria una cadencia superior a 75 ó 80 piezas (que correspondían a los cronometrajes que se habían hecho 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...

Nosotros no podíamos explicar esta cifra: los cronometrajes, que se correspondían todos, eran válidos; simplemente la producción había regularmente aumentado al cabo de los años, pasando de 50 a 70; después, de 120 a 130.

3. Papel e importancia del mando.

A partir de esto se puede definir fácilmente de modo sencillo cuál es el papel del mando: mejorar las condiciones materiales y técnicas que inducen a trabajar mejor y a menor coste, permitir la creación de un "ambiente" que relaje al individuo con respecto a su trabajo y le induzca a entregarse a él.

En esta situación, 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. Emplea, organiza la vida del taller, conduce a la polivalencia, hace las promociones. Puede, incluso, al límite, y si lo estima necesario, determinar unos horarios especiales en casos excepcionales. Está allí para asegurar en el plazo más breve posible la respuesta a todas las preguntas hechas a nivel de su taller.

Es necesario para esto un encuadramiento bien delimitado: nosotros hemos empleado años y seguimos formándolo y formándonos.

Esto no es posible más que a partir del momento en que nuestros cuadros estén bien elegidos, lo que es función en particular del jefe de empresa. Este aspecto es muy a menudo descuidado, la elección de los individuos se realiza muchas veces por criterios que no tienen nada que ver con la realidad: se toma en consideración un diploma, se mide el número de años pasado en tal o cual escuela.

Para nosotros no es el diploma ni la escuela lo que cuenta en primer lugar, sino más bien la inteligencia de las personas. El hallazgo de los responsables se traduce en la búsqueda de personas equilibradas, de personas que tienen una vida personal "en buen estado". Si ellos tienen una vida desordenada en su casa, es probable que les pasará lo mismo en su taller. Se les pide, por tanto, que tengan una cierta honradez moral respecto al prójimo, interés por la formación y la educación. Deben estar sensibilizados permanentemente acerca de estos problemas y conocer a sus empleados a fondo. Sólo a este precio es posible que lleguen a admitir que se suprima la prima al rendimiento. Si la suprimimos debemos reemplazarla por otra cosa

y esta otra cosa es la permanente actividad en un buen encuadramiento.

4. Determinación y contenido del salario.

El sueldo es atribuido de forma muy sencilla: todos los meses, el conjunto de los capataces se reúnen para hablar únicamente de los problemas de promoción. Por capataz hay que entender también los jefes de equipo que tienen bajo su responsabilidad de quince a veinte personas. La totalidad del personal es por tanto revisada bajo este plan once veces por año. Como se hace mucho caso de la polivalencia, los capataces llegan a conocer a las personas de talleres vecinos; así los juicios formulados son atenuados por la experiencia que ellos tienen de los individuos de otros talleres.

Se podría temer que los capataces con plena autoridad en la promoción abusasen de esta autoridad y que cada uno tratara de promover a su personal. La experiencia prueba que no hay nada de esto y que incluso se produce lo contrario: Nos vemos obligados todos los meses a pedirles que sean menos severos. Son como esos especialistas que vienen a ser exigentes en su propia competencia y que nada de lo hecho les parece verdaderamente presentable.

La posibilidad de "favoritismo", es decir, de una promoción no justificada por una progresión del individuo, también resulta muy limitada por el hecho de la polivalencia que lleva a los capataces a conocer el conjunto del personal de la fábrica. Pero queda sobre todo limitada por el hecho de que el peso de toda promoción mal hecha (estas promociones son irreversibles) será soportado por el capataz que la haya realizado. Esto les vuelve extremadamente prudentes y, finalmente, bastante justos.

5. Frutos de las reuniones de los capataces.

Por otra parte, nosotros intentamos aclararles un cierto número de ideas cuando discutimos con ellos, cuando hay una nueva promo-

ción: ¿Qué es un sueldo? ¿Son únicamente unos francos? No, hay asalariados que prefieren quedarse en ciertas empresas que no son necesariamente las que dan el sueldo más elevado. Si se quedan en esas empresas, será que existen otras ventajas: quizá la cantina, los medios de transporte, el ambiente de los talleres, el mando de los capataces, la calidad moral del conjunto, el sentimiento de ser bien entendido, de ser bien juzgado, bien formado, de tener una mejor oportunidad de progreso profesional, etc. Todo esto forma parte también de las ventajas que no son materiales.

El mando debe tener bien entendido que el sueldo no es en absoluto un criterio exclusivo de justicia social. Es preciso ciertamente que sea correcto, pero no se debe imaginar que dada una diferencia de porcentaje, el obrero elegirá automáticamente el más elevado. Si queremos ser justos y si queremos que el ambiente de la empresa mejore, es indispensable que el sueldo conste no sólo de una suma de francos, sino también de otras cosas y, particularmente, de seguridad.

La experiencia muestra que estas reuniones mensuales han sido el punto de partida del apaciguamiento completo del ambiente social. A partir del día en que han existido, los delegados, los sindicatos, todos los que se alegraban de nuestras imperfecciones, de nuestras injusticias, se han encontrado sin argumentos.

CONCLUSIÓN.

De todo esto hay que retener, en resumen, que lo decisivo no es el detalle sino el espíritu con que hemos obrado y en el cual seguimos obrando. Si no se regresa 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 ágil y bastante flexible que permita a cada cual ocupar el puesto más conveniente a sus cualidades, nuestra empresa no será sino un organismo artificial que no funcionará sino a golpes de ortopedia tecnocrática.

En síntesis, nuestra tarea ha consistido en restablecer la vida natural entre los órganos vivos de la empresa y en salir así del sistema nefasto que un buen autor describía en estos términos:

"Compartimentar las empresas, de cualquier modo que se haga, es introducir tabiques de separación, motivo de lentitud y de incompreensión. Esta división, cualquiera que sea, es perjudicial para la empresa. Los hombres separados en compartimentos distintos hablarán lenguas diversas persiguiendo objetivos que no estarán armonizados, y que a veces serán divergentes. Los tabiques de separación podrán incluso espesarse, hasta constituir pantallas y así veremos edificarse unos departamentos fortalezas en la empresa. Esa división resulta muy perjudicial para la unidad de pensamiento, de concepción y de gestión. Apenas se han hecho divisiones, es preciso darse prisa en construir puentes, establecer pasarelas, construir lazos de unión, e imaginar centros de coordinación".

JEAN DE SAINT-CHAMAS.

EL SOCIALISMO CONTRA EL PROGRESO

- I. ¿Por qué abordar la cuestión del socialismo?
- II. ¿Qué imagen presenta hoy el socialismo?
- III. La quiebra del socialismo es total, universal: 1) En el campo de las ideas, de los viejos mitos. 2) En el campo económico, penuria, empobrecimiento. 3) En el campo social: en lugar de la libertad, el totalitarismo; en lugar del civismo, la irresponsabilidad; en lugar de la solidaridad, la ruina de las solidaridades reales.
- IV. El giro del pensamiento socialista.
- V. Algunos caracteres del socialismo.
- VI. Las tentaciones del socialismo.
- VII. Respuestas a las siguientes objeciones: 1) Hay varias formas del socialismo. 2) Beneficios del socialismo en los países poco evolucionados. 3) Si ustedes rechazan el socialismo, es que están por el capitalismo. 4) No es preciso juzgar al socialismo por algunos incidentes en el camino.

Conclusiones. Notas para la acción.

ANEXOS: SOCIALISMO SUECO. SOCIALISMO Y CATOLICISMO.

30 páginas

40 pesetas