

12-9 CLC III/22

A la Biblioteca de Figueras
Homenaje a un empordanés

J. MALLART



J. Mallart

OLE

El factor humano en la organización del trabajo

Para los patronos
Para los obreros
Para los técnicos

•El trabajo crea vida•

174A 0058

JOSÉ MALLART

El factor humano
en la organización del trabajo

Para los patronos — Para los obreros
Para los técnicos.

(Precio 1 peseta)



Tip. ARTES & LETRAS

Rua Fernandes Tomás, 481

PORTO

El factor humano

en la organización del trabajo

Las relaciones para los obreros

Las relaciones

Derechos reservados

Reg. 2843

Nota preliminar.

Convencido de la necesidad de crear un ambiente propicio para llevar la atención hacia los problemas que plantea el factor humano en la organización del trabajo, he creído bueno dar más publicidad a estas líneas— aparecidas ya, en su mayor parte, en la Página de Ciencias Sociales y Económicas de *El Sol*, de Madrid, a primeros del año 1922 — haciendo esta edición.

No me he propuesto descubrir cosas nuevas ni hacer un estudio acabado de los problemas. Sólo quisiera llegar a la conciencia de los que están llamados a intervenir en la organización de actividades humanas, invitándoles a que colaboren en una obra de gran trascendencia social.

José Mallart.

El problema de la organización del trabajo

Parece ser que las luchas sociales en nuestro país vuelven a entrar en un período de relativa calma. Porque pasó una fase culminante de desenfreno y el terrorismo se amortigua, creen muchos — influenciados por los buenos deseos que tienen de que reine la paz y el bienestar — que tiende a resolverse definitivamente el problema social. Como si bastase la sola acción de unas medidas esporádicas. ¡Cuan lejos estamos de la solución! Hay males que no se pueden curar con un simple tratamiento externo, y los males sociales que padecemos son de índole tal que necesitan una cuidadosa medicación interna.

Está reconocido por todo el mundo que el factor esencial de la penuria que estamos atravesando (déficit de producción, luchas sociales, terrorismos...) hay que buscarlo en varios defectos de nuestra organización social del trabajo. Las gentes, cada uno con su temperamento y su ideología, piden que se corrijan faltas y se subsanen errores. Se discute, se habla con apasionamiento, se quisiera cambiar la faz del mundo de un soplado, unos en un sentido, otros en el contrario. Pero no se sabe todavía a punto fijo en qué consisten los defectos. Lo que para éste es defecto, para el de más allá es una cualidad excelente. Desde luego, en cuanto a soluciones y a medios prácticos para enmendar faltas, estamos aún más atrasados. Las opiniones están opuestas dentro dentro de una infinidad de matices.

Se ha producido mucha literatura planteando problemas de constitución social y trazando planes de organización. Desde hace tiempo se estudian las cuestiones que van saliendo en el camino que recorre la producción hacia el maquinismo,

hacia la especialización de aptitudes y la concentración en grandes núcleos de individuos que deben actuar — cada uno en su respectivo sitio — con la mayor coordinación, obedeciendo al mismo mando. Se idearon varios sistemas generales de organización de la producción, como corolarios de concepciones filosóficas más o menos emparejadas con las tendencias y las necesidades de la sociedad. Sistemas que responden muy bien a los deseos de nuestro espíritu, ansioso de dar a la vida los medios más apropiados para desenvolverse; pero que son incompletos o inadaptables a nuestra manera de ser actual. No sólo no se pueden adaptar porque hayan surgido nuevos problemas y las circunstancias hayan variado sensiblemente. El inconveniente principal está en que se ha construido con elementos exclusivamente teóricos.

¿Cómo puede poner-se en práctica un sistema que no ha podido desprenderse de gran parte de «principios opinables»! Los problemas de aplicación no pueden resolverse con términos puramente ideales; hace falta remitirse a los hechos. Una deducción sacada de un sistema filosófico, puede responder perfectamente a la realidad; pero las más de las veces tiene que rechazarse por utópica, o, por lo menos, tiene que quedar pendiente de una labor penosa de adaptación, de experimentación, de corrección de errores.

La historia de las revoluciones nos ofrece ejemplos muy dignos de ser tenidos en cuenta, y, sobre todo, Rusia, actualmente, nos da el más rico en enseñanzas. Es mejor basar sólidamente las innovaciones en los hechos, en la experimentación que tener que rectificar, una vez los hechos hayan demostrado que lo nuevo es inadaptable.

En los planes de reorganización económica se ha prescindido de lo más fundamental: la función de la vida, la significación de las necesidades biológicas, el papel que representa la actividad del hombre como hombre.

Se ha hablado sobre el trabajo, se ha discutido sobre el desarrollo de energía humana, sin prestar la atención debida a los hechos vitales, que nos dicen que toda labor y todo el esfuerzo que realizamos tienen su significación biológica; que el trabajo necesita un estímulo que lo sitúe dentro de la esfera de las actividades que tienden al desenvolvimiento de la vida. Al mismo tiempo, tampoco se han tenido bastante en cuenta las tendencias naturales de las sociedades, puestas en claro por la interpretación biológica de los fenómenos sociales. Esto, unido a la dificultad de adaptar convenientemente las nuevas

adquisiciones materiales a los sanos principios de la moral, ha traído la profunda crisis (1).

En estos últimos tiempos se ha estudiado el hombre como motor, desde el punto de vista de sus aptitudes para el trabajo. Al norte-americano Taylor debemos la adaptación de unos cuantos principios científicos a la organización del trabajo en la industria, estableciendo una sistematización perfeccionada en las relaciones entre el hombre, los utensilios y la obra. Toda una escuela se formó inmediatamente en torno a la labor del benemérito ingeniero, y actualmente, ramificado el sistema por el trabajo constante de varios grupos de continuadores, se va introduciendo en la mayoría de las explotaciones industriales.

Por otra parte, los métodos de organización administrativa han sufrido una importante revisión. Es de notar lo que en cuanto a metodización del trabajo colectivo representa la obra del ingeniero francés M. Fayol.

Es innegable que estas innovaciones han introducido notables mejoras, lo mismo desde el punto de vista del trabajador que desde el de la producción. Pero el problema fundamental de la organización del trabajo y de la organización económica dista mucho de estar resuelto. El obrero continúa muy separado del trabajo; las más de las veces trabaja con la idea de que está sufriendo una condena impuesta por su condición social. Las relaciones entre el personal director y el auxiliar no suelen ser las más convenientes. El principio de autoridad tropieza muy a menudo con el de libertad individual en las organizaciones de trabajo.

Continúan las dos clases una enfrente de la otra, y todavía está lejos el día en que puedan entrar en una estrecha colaboración. El consorcio del capital y el trabajo está deshecho; y si conviven todavía los dos elementos, existe un com-

(1) Los peligros de la intromisión de las ciencias naturales en la sociología, que Santamaría de Paredes señalaba hace más de un cuarto de siglo en su discurso sobre «El concepto de organismo social» («Memorias de la R. A. de Ciencias Morales y Políticas», tomo VIII), se han ido desvaneciendo. Las semejanzas entre los fenómenos biológicos y los sociales, lejos de convertirse en identidades, han contribuido a que la sociología oriente sus construcciones por el lado biológico y se haga cada vez más experimental, acabando con la preponderancia de todos aquellos elementos puramente especulativos, muy útiles para mantener y avivar la llama de lo ideal — factor indispensable para el progreso — ; pero insuficientes para resolver problemas prácticos.

pleto divorcio espiritual, que se manifiesta en las «luchas sociales», unas veces estridentes y externas y otras de desarrollo interno.

Y los patronos, bien sea impulsados por sus buenos deseos de conciliación y de justicia, o bien obligados por la fuerza arrolladora de las masses de trabajadores, hacen concesiones. Parece que estamos llegando al límite de concesiones posibles dentro de las necesidades de la producción, y el malestar, lejos de terminarse, tiende a una acentuación. Los espíritus no están calmados. Es que hay algo más que la reivindicación material en el fondo de las luchas y del malestar; los dos elementos están separados por un sistema impropio de trato personal y de trabajo. Las concesiones hechas por uno de los dos bandos, después de una lucha, no son consideradas más que como puente para pasar a una nueva concesión. Si el concesionario se adelanta a toda lucha, aparece como un limosnero despreciable que reparte algo que propiamente no le pertenece.

La moderna organización industrial, la fabricación de órganos en serie, sobre todo, tiende a convertir el obrero en autómatas, quitando al trabajo todo elemento ideal, ocultando al trabajador la noción de la finalidad de su esfuerzo. El ardor, la buena voluntad, el esfuerzo entusiasta que tiene por objeto conseguir una cosa deseada, han casi desaparecido de las fábricas, de las minas, de las construcciones. Así el trabajo es exclusivamente un medio de subsistir y el trabajador se considera un esclavo.

El rendimiento del trabajo se ha mantenido y se ha aumentado gracias a los perfeccionamientos introducidos en las máquinas; pero apenas se ha pensado en perfeccionar la máquina humana, y su rendimiento, ya escaso, tiende todavía a la disminución, debido a que se le impide que ponga en función lo más valioso que tiene: el espíritu. La taylorización de las fábricas y la implantación de las orientaciones de M. Fayol no bastan para aprovechar el caudal de energías de todo orden que se encuentra en la personalidad humana.

El hombre es algo más que una máquina; es una vida — una vida de categoría superior —, cuyas funciones tienden todas a la conservación de su integridad y al aumento de potencial, cuyos actos tienen que proporcionar desarrollo y acrecentamiento de vida física y espiritual.

No pretendo, en modo alguno, dar la solución del problema. Estaría muy satisfecho si consiguiera tan sólo llamar la

atención de los que tienen la misión de dirigir actividades humanas y de organizar trabajos, para que estudien una porción de problemas que plantea la organización científica del trabajo y dediquen especial atención a la vida del hombre, sobre todo en sus manifestaciones de acción, tan fecundas en enseñanzas propias para este objeto.

Sería de desear que todos los que intervienen en la organización y dirección de trabajos, y aun de actividades humanas de todo orden (ingenieros, directores técnicos, jefes de almacenes y talleres, capataces, maestros, profesores de escuelas profesionales), procuraran ser observadores atentos y hasta investigadores de la vida de trabajo de los hombres que tienen a su alrededor y suministraran una porción de datos utilísimos que sólo ellos pueden dar. Los científicos (biólogos, fisiólogos, psicólogos, sociólogos, moralistas) podrían darnos materiales valiosísimos, y entre todos llegaríamos a construir algo doctrinal, algo con fundamento científico que sirviera para resolver el problema de la organización del trabajo y establecer un grado de armonía digno de nuestra civilización.

Para esto, se necesita buena voluntad y un poco de rigor científico. Es de esperar que no falte la primera, porque está en el interés de todos que cambie el actual estado de cosas. En cuanto a rigor científico, podemos confiar en que hay multitud de hombres escrupulosos, atentos observadores e inteligentes interpretadores de los hechos — muchos no se han dado cuenta ellos mismos —, que podrían recoger gran parte del material necesario para la construcción de la obra.

Uniendo nuestros esfuerzos a los que se hacen en otros países que como los Estados Unidos, Inglaterra, Bélgica, Alemania y Francia, llevan ya realizadas hermosas exploraciones en el terreno virgen de la ciencia del trabajo, podremos aportar una valiosa contribución a la solución de tan importante problema universal, y al mismo tiempo, nos capacitaremos para resolver mejor los problemas particulares, que presentan términos especiales en cada país.

En España tenemos el Instituto de Orientación profesional de Barcelona, que está realizando una obra meritísima, de grandes esperanzas para una buena organización del trabajo. Pero un tema tan complejo necesita del concurso de todos.

Esquivar esta labor sería dar ocasión a que, aumentando el mal estar, se desencadenara una revolución que pretendiera

dar soluciones mediante idealismos y romanticismos exaltados. Aunque fueran verdaderas soluciones, ¡cuántos sacrificios no habría de costar! Es mucho mejor hacer lo que se practica en las reparaciones de las vías férreas: que la obra no interrumpa el tráfico.

Quizá las reformas que salgan de la revolución rusa sean altamente provechosas; pero cabe dudar de si serán una compensación al enorme sacrificio de las actuales generaciones. No nos espante el trabajo, porque con él nos haremos dueños de nuestro porvenir, en vez de dejarlo a merced de las cleadas que engendra la explosión de las energías humanas mal encauzadas. Canalizando debidamente estas energías, mediante el concurso de la ciencia, podremos tener la seguridad del mañana, y nuestros descendientes nos agradecerán el disfrute de una vida más completa y más elevada, como nos otros agradecemos a los inventores del siglo pasado los medios de que han dotado a nuestra vida para manifestarse más poderosa y más extensa.

Toda la labor de organización del trabajo debe ir presidida por un franco espíritu científico

Es una verdad axiomática que para organizar debidamente el trabajo es necesario conocer los elementos que intervienen en él. A nadie se le oculta que para dirigir una fábrica hace falta dominar un mecanismo complicado, cuyo funcionamiento no depende sólo de las cualidades de las máquinas y de la fuerza motriz, sino que unas máquinas más complicadas todavía (los hombres) y una fuerza motriz más difícil de regir (el espíritu humano) intervienen como factor esencial.

Los ingenieros, los capataces, los peritos, cuando salen de sus escuelas respectivas, han dedicado gran parte del tiempo de su formación profesional, al estudio de las matemáticas, han adquirido sólidos conocimientos en ciencias físicas y químicas, y tal vez estén capacitados para hacer investigaciones científicas en estas ramas; se han esforzado en conocer una gran cantidad de procedimientos industriales en diversas esferas de la producción; han estudiado una gran variedad de máquinas y de materias primas, y quizá sean capaces de introducir perfeccionamientos, procurando un mayor rendimiento en las primeras y encontrando nuevas transformaciones y aplicaciones en las segundas.

Realmente, la industria se desarrolla de tal modo, que parece que las máquinas tienden a asumir todo el trabajo, haciendo cada vez menos indispensable la intervención del hombre. Pero esto tiene un límite. La máquina irá apropiándose de todo el trabajo uniforme, automático; en cuanto la

labor exija el concurso de la inteligencia, el hombre no puede faltar.

Por otra parte, la industria tiende a la concentración; potentísimos motores mueven un número cada vez mayor de máquinas, y los hombres se reúnen en grandes explotaciones para coordinar mejor sus esfuerzos; ya nos vamos familiarizando en contar por millares a los obreros que trabajan bajo un mismo techo o bajo una misma dirección. El buen funcionamiento de esta multitud de máquinas necesita una labor muy atenta por parte de los técnicos; pero hacen falta técnicos para que puedan funcionar debidamente las máquinas humanas.

Las escuelas no forman estos especialistas, y muchos industriales no se han dado cuenta todavía de la falta de hombres capaces de aprovechar el sin fin de recursos físico-espirituales de los trabajadores, y que para capacitarse en esta materia se necesita un fundamento científico, un conocimiento de la vida del hombre, de sus posibilidades mecánico-psicológicas, de los factores espirituales del esfuerzo, de las necesidades que tiene que satisfacer en los hombres el trabajo y la producción.

Puede decirse que hasta ahora la industria se ha ocupado únicamente de «lo que tenía que hacer», de lo que tenía que fabricar; ha estudiado los materiales y las transformaciones que podían sufrir, las máquinas que podían auxiliar en el trabajo de transformación, apenas se ha acordado de «quién tenía que hacerlo» no ha estudiado al hombre, y no lo ha estudiado, porque creía erróneamente que ya lo conocía bastante (1).

Efectivamente, se ha creído que el sentido común bastaba para organizar la actividad de unos grupos de hombres, para hacer que dieran el mayor rendimiento sin menoscabo de su salud y de la satisfacción de sus necesidades naturales. Muy bien si este sentido común fuera suficientemente penetrante para descubrir los secretos de la vida del trabajo; pero esto sólo puede descubrirse trabajosamente por el método científico experimental. El sentido común no puede dar los elementos de precisión necesarios en una obra delicada como

(1) Vienen funcionando, desde hace ya algunos años, escuelas de aprendizaje—desgraciadamente, pocas en nuestro país—; pero no han atendido más que a la preparación de técnicas de trabajo, en vista de la obra a realizar, sin tener para nada en cuenta el factor humano.

la organización de las energías humanas. Tiene su campo limitado a cosas que se descubren con una intuición rápida, después del cúmulo de experiencias de la vida ordinaria. Y estas solas experiencias no capacitan para dar soluciones a problemas que quedan completamente al margen de la vida de todos los días; las soluciones que requieren los problemas de una especialización son muy distintas de las que el individuo da en el curso de su vivir general.

Para dar solución a las cuestiones que plantea el trabajo humano, aunque muchas de ellas estén dentro del dominio de la experiencia vulgar, se necesita algo que nos dé la seguridad y la solidez de las adquisiciones científicas. Por lo tanto, hay que sistematizar experiencias y revestir de rigor científico los resultados, dejando al sentido común su verdadero campo. Porque invocar este sentido en cuestiones algo delicadas, es casi siempre defender una serie de prejuicios que uno se ha formado; todos tenemos nuestros prejuicios y nuestras opiniones, muchas veces contrarias a las del vecino más próximo.

¡Cuántas discrepancias de criterio existen, cuántas discusiones se sostienen al amparo de este sentido común que cada uno quiere tener para aplicarlo hasta en los problemas más difíciles! ¡Y cuántos fracasos no han sufrido los patronos, y en general todos los organizadores de actividades humanas, por creer que caminaban con paso seguro donde era necesaria una atenta observación y el empleo de procedimientos insospechados, que sólo se podían encontrar en algo que tuviera cuerpo doctrinal!

Para evitar esto no hacen falta conocimientos muy profundos. El estudio del hombre en sus relaciones con el trabajo, es bastante complicado; muchas cuestiones de la vida individual y social que a primera vista parecen completamente desligadas de los problemas de organización del trabajo, tienen una gran trascendencia en la fábrica. Es indudable que el «científico» del trabajo tendrá que ahondar en esta clase de cuestiones. Pero el director de explotación, en cualquiera de sus grados, podrá hacer grandes cosas si tiene buenas orientaciones y un espíritu algo formado para la interpretación de los fenómenos que se desenvuelven a su alrededor.

El ideal de toda Empresa está en tener una completa capacidad para fijar de antemano el curso más conveniente, en poder resolver satisfactoriamente los problemas particulares que se van presentando. Esto se consigue fundamentando

suficientemente la labor en datos, en experiencia, en adquisiciones científicas. Si este ideal viene rigiendo nuestra organización industrial en cuanto a las materias y a las máquinas, el factor humano ha quedado huérfano de las atenciones especiales que merecía, no sólo como determinante de la producción, sino como valor funcional de primer orden en la vida humana: expansión vital por medio del trabajo y de la actividad dirigida a un fin que al individuo interesa alcanzar.

En todos los problemas de orden humano que se nos presenten en el taller, en la fábrica, en cualquiera explotación, debemos obrar con previsión de lo que sucederá. Poder avanzar con seguridad, o, por lo menos, con un máximum de probabilidades de éxito es uno de los dones más preciosos a que debemos aspirar en la vida.

La mayoría de las huelgas y de los conflictos sociales que han promovido verdaderas catástrofes industriales se deben a que los directores han obrado según sus «opiniones», por falta de los conocimientos más elementales sobre el personal. Y esta falta de conocimiento lleva a la vacilación, a la marcha insegura y tímida, a las resoluciones ciegas.

Lo más de lamentar es que muchos no querrán reconocer el valor de un fundamento científico en la organización del trabajo y en el trato de hombres, porque verían derribarse su castillo de naipes, formado trabajosamente con una serie de deducciones «lógicas» de una lógica amoldada a sus tendencias personales. No quieren ver contradecir sus principios, sus opiniones; pero viene la ola del malestar causado por su incomprensión y hace sucumbir la obra material, fruto de tantos esfuerzos.

Los obreros, por su parte, faltos de toda dirección científica en cuestiones humanas, desconocedores de sus propias necesidades, muchas veces han levantado su castillo de naipes con las opciones que les parecían más halagadoras. El mutuo desprecio y el odio han sentado sus reales, y la lucha se ha entablado. Cada grupo cree obrar en nombre de la razón, del buen sentido; pero, en realidad, no hay más que «opiniones» agrupadas en dos campos opuestos.

Los individuos, según sus necesidades y sus tendencias, faltos de los elementos básicos en que fundamentar sus legítimas aspiraciones de expansión vital, se han entregado en brazos de un credo que se mantiene casi exclusivamente en la esfera ideal. Aceptado el credo, todo lo que se le oponga me-

rece el oprobio, sea o no sea verdad, sea o no favorable a su bienestar (1).

Es muy difícil someter a los dictados de la ciencia las cuestiones que se desenvuelven dentro del mundo de lo ideal; pero desde el momento en que influyen grandemente en la vida práctica, conviene adoptar actitudes prudentes, tal vez provisionales, probando y controlando, mediante problemas sucesivos de aplicación, los elementos ideales.

Y no se diga que muchos de los núcleos que intervienen en la producción son incapaces de tomar estas actitudes serenas. Es bien conocido el papel que desempeñan los directores de grupos, verdaderos forjadores de voluntades de las masas. Ellos son quienes, definen los ideales y quienes, en las ocasiones que creen propicias, desarrollan sus planes de reformas. Estas innovaciones pueden ser convenientes; pero las más de las veces fracasan, por no haber tomado elementos científicos, porque han descendido demasiado bruscamente del dominio de lo ideal al mundo de las realidades.

¿Por qué no se hace nada en las escuelas profesionales por la formación de directores de grupos, hombres capacitados para reducir a términos convenientes a la evolución y al progreso las creaciones de los románticos idealistas, organizadores del trabajo en toda su extensión humana, hombres que sepan utilizar el caudal de energías de la gente que tienen a sus órdenes?

Esos directores-poetas, soñadores, que lo mismo existen en los núcleos llamados de izquierda que en los de derecha, serían inofensivos, y hasta, por el contrario, muy útiles, si hubiera al mismo tiempo bastantes hombres prácticos en condiciones de adaptar las creaciones ideales a las necesidades de la vida. Pero, no contando con estos últimos, son un peligro constante que tenemos encima.

Capacitémonos para dirigir el personal de las explotaciones, estudiémosle, sepamos comprender sus más íntimas manifestaciones, atendamos en toda la medida de lo posible sus necesidades de expansión vital, y llegaremos a una estrecha asociación de intereses y a una verdadera colaboración.

(1) En el credo de las masas de trabajadores se había declarado la guerra al capital. Taylor implantó unos métodos científicos de trabajo, por los que el obrero, con menor gasto de energías, obtenía una remuneración mayor. La mayor parte de los núcleos socialistas les presentaron el veto, porque con ellos las ganancias de los industriales eran mayores que las que se obtenían con los procedimientos al uso, y el capital «se fortalecía». Preferían cansarse más, ganar menos y pagar los artículos de su consumo a un precio mayor, con tal que el capitalismo no adquiriese refuerzos.

Los métodos científicos y las prácticas rutinarias

El director, el jefe, el organizador de trabajo, suelen hacer su labor cotidiana de una manera independiente y aislada. Cada uno es rey en su esfera de acción. Fuera de las cuestiones más generales que plantea la explotación formando parte del ambiente industrial en que forzosamente se tiene que respirar, el director hace lo que le « parece mejor », sin consultar nada con sus colegas, sin tener en cuenta cómo se han resuelto los problemas similares en otras explotaciones, sin fundamentar sus determinaciones en conocimientos científicos. Si tratándose de máquinas, de herramientas o de transformaciones de materias procura documentarse algo — no lo bastante en nuestro país, por regla general —, tratándose de los hombres se cree bastante apto, por su sola experiencia, para resolver toda clase de cuestiones. Cosas que, a primera vista, no tienen importancia, pero que, en realidad, la tienen, son tratadas con extrema ligereza. Cuestiones parecidas a otras resueltas favorablemente, son tomadas como idénticas a aquéllas, cuando en el fondo tienen elementos diferentes y características que requieren soluciones totalmente distintas. Esto trae consigo la adquisición de hábitos que ofrecen pocas garantías de bondad. Es la rutina que se enseorea de las prácticas de la explotación y del trato del personal.

Por lo general, el director está colocado en una situación autoritaria, poco adecuada para el « control » de sus decisiones. Y sus equivocaciones suelen ser mantenidas por invocación del principio de autoridad, lo mismo si redundan en perjuicio de la explotación que si de su inconveniencia participa el obrero. Para que el jefe pueda mandar con el aplomo nece-

sario y quede disminuida grandemente la frecuencia de sus equivocaciones, necesita un fundamento mejor que el de su propia experiencia. Su espíritu no puede abarcar por sí solo todos los puntos de vista en que deben ser considerados la casi totalidad de los problemas. De ordinario se orienta en un sentido exclusivista.

Colocado con frecuencia en el trance de resolver rápidamente las cuestiones, la posibilidad de error se hace mayor, y las resoluciones, que deberían ser sólo provisionales, pasan a ser definitivas por el mero hecho de haberse tomado una vez o unas pocas veces. No hay revisión, no se hace autocrítica. Sólo las consecuencias nefastas — cuando se presentan muy a las claras — dan cuenta de la equivocación.

Y lo peor está en que la fuerza del hábito produce una ceguera frente a las adaptaciones erróneas. Esto no sólo suele ocurrirles a los individuos faltos de espíritu científico, sino que muchos de los que llegan a ocupar uno de estos cargos de responsabilidad con sólida preparación, a fuerza de vivir en un ambiente invariable y de ver los problemas desde los mismos puntos de vista, se encierran en límites tan estrechos, que llegan a tomar la costumbre de pasar inadvertidas cosas que en un principio no hubieran podido tolerar, y que, desde luego, están reñidas con la buena marcha de la explotación.

Es preciso refrescar continuamente el espíritu; hay que buscar en la ciencia el medio de poder salir de la estrechez de miras y de evitar el agotamiento de la potencia creadora individual; hay que estar al corriente de los puntos de vista y de las soluciones de los demás, no para aceptarlos incondicionalmente, sino para examinarlos y hacer que sirvan de motivos para el desenvolvimiento de la personalidad. El director que se procure estos elementos estará en condiciones de controlar su labor cotidiana; se dará cuenta de sus errores y podrá subsanarlos.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que las cosas cambian; unos problemas se suceden a otros, y los mismos problemas reclaman soluciones distintas, según las circunstancias que los acompañan. El director rutinario es incapaz de percibir los cambios a que está sujeto el desenvolvimiento del trabajo, y, si llega a darse cuenta de la existencia de factores nuevos y de problemas imprevistos, apenas se acuerda de que es necesario hacer una revisión total. Los mismos problemas resueltos ya satisfactoriamente necesitan a menudo un replanteo, que tal vez introduzca variaciones sensibles en la

Cambon «una industria no es un inmueble donde nos instalamos, ni una estación donde paramos, sino un tren en marcha con aceleración ininterrumpida de movimiento» puede referirse también a lo tocante al personal: (1).

Un espíritu empirista no puede seguir esta marcha acelerada. Por cualidades naturales que posea, por predisposiciones y dotes especiales que tenga, no puede orientar sistemáticamente el esfuerzo, ni es capaz de tener despierto en una notable mayoría de los individuos que dirige el estado de ánimo más conveniente en el trabajo. Aunque en un momento dado hubiera alcanzado un grado máximo de organización, la dificultad de adaptarse a las necesidades nuevas — que cada vez más exigen documentación y sistematización científicas — le relegaría pronto a una situación de atraso.

No se puede negar que con la simple experiencia de todos los días es posible llegar a adquisiciones nuevas, a procedimientos conformes con las necesidades del momento. Los tanteos ciegos pueden dar con la adaptación más apropiada; pero las probabilidades de éxito son tan pocas como las del puro azar. Muchos descubrimientos se han hecho con intervención de la casualidad; pero en la mayoría de ellos la labor sistemática ha tenido que preparar el terreno para que la casualidad pudiera tener lugar. Si tuviéramos que esperar a que por azar fuésemos adquiriendo las verdades, no adelantáramos nada.

Para responder a las necesidades del progreso hay que tener, en primer lugar, una clara visión de los problemas existentes (reconocimiento de la existencia de varias cosas ocultas que se trata de descubrir), y luego hace falta una acción directa hacia la cosa que es necesario encontrar.

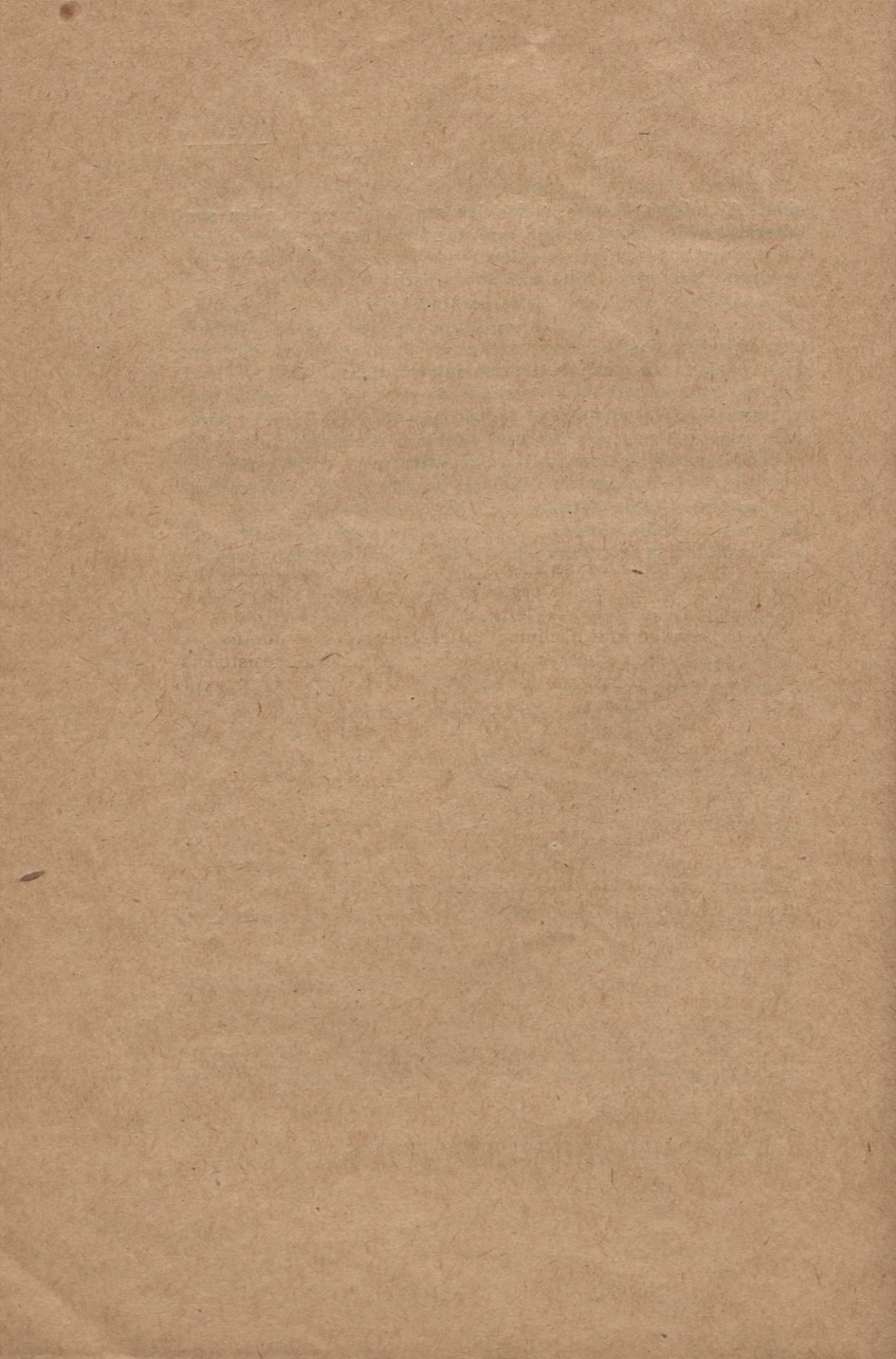
Esta relación entre el buscador y la cosa buscada debe estar constituida por la experimentación sistemática y documentada, y por la formación de hipótesis científicas y su rigurosa comprobación. Una vez encontrada una solución, la aplicación a los casos particulares de cada industria, de cada grupo y aun de cada individuo, es relativamente fácil, aunque hace falta mucho tacto.

La seguridad y el crédito que merecen las innovaciones introducidas por este camino hacen que se extiendan fácilmente a todos los establecimientos que las pueden aprove-

(1) Véase Victor Cambon. "Notre avenir" (p. 28), Payot. Paris.

char. Al mismo tiempo, todas las explotaciones pueden ser laboratorio de investigación que auxilie a la obra de la ciencia pura. y sus hombres pueden todos colaborar en la solución de problemas que a ellos más que a nadie interesa que se resuelvan. Para esto hace falta establecer una estrecha comunicación espiritual entre los regidores de personal de la industria en todos sus sectores. De este modo se podrá dar un gran paso en un plazo de tiempo relativamente corto.

La competencia en el mercado de productos, la lucha por la supremacía de una firma industrial, no debe impedir para nada esta colaboración. Se trata de hacer obra científica; y la ciencia, a medida que se va construyendo, debe pasar al dominio público para que todo el mundo pueda aprovechar sus beneficios. Los detalles de aplicación de la ciencia, los simples «procedimientos», ofrecen bastante margen para que cada explotación se desenvuelva dentro de sus propios recursos.



La explotación industrial laboratorio de investigación

Convencer a los patronos sobre la necesidad de que en sus establecimientos se hagan investigaciones que auxilien a la obra científica de la organización del trabajo, es tarea un poco difícil. La mayoría de nuestros Consejos de Administración no se avendrían fácilmente a conceder la más mínima cantidad para estos fines, ni permitirían, sin cierta resistencia, que su personal dedicase un momento de la jornada a la experimentación científica.

En primer lugar, se trata de una cuestión de principio. No ha penetrado todavía bastante en nuestro país la ideología a que tanto debe el desarrollo industrial de Alemania y de los Estados Unidos. Aquí sigue dominando la creencia de que la obra científica debe ser algo abstracto, desligado por completo de sus aplicaciones. Pensamos que el hombre de ciencia tiene que hacer una labor "pura y desinteresada", buscando la verdad, descubriendo secretos que legará a los demás hombres para que se aprovechen de ellos cuando sepan o cuando puedan, o para que los guarde como un tesoro sagrado.

En un mundo ideal, donde las necesidades materiales de la vida estuvieran satisfechas y los hombres pudieran dedicarse a la contemplación, ¡con qué placidez el científico se dedicaría a sus investigaciones, y con qué admirable tranquilidad y elevación de espíritu contemplarían los demás sus creaciones! Pero hoy día las necesidades vitales son muy grandes, y es necesario valernos de los científicos, para satisfacerlas. Ellos, mejor que nadie saben el partido que se puede sacar de sus descubrimientos, y ellos son quienes

deben buscar las soluciones científicas de los problemas que se nos presentan. Es más propia de los artistas esa labor de elevación ideal.

La ciencia ha nacido de las necesidades que tiene el hombre en su marcha natural hacia la expansión de la vida, vida material y espiritual. Que muchos descubrimientos han sido llevados a cabo por una actividad «pura y desinteresada»—como se llama generalmente a la actividad desplegada con el interés propio de una adquisición de orden contemplativo—, no cabe la menor duda. Las necesidades de expansión vital del espíritu que se puedan satisfacer mediante la ciencia son tan atendibles como las de la vida material. Y seguramente, muchos secretos descubiertos inicialmente con este afán de extender el campo del espíritu han tenido luego muchas aplicaciones en el dominio de la vida práctica. Pero esto no quita que una cantidad, tal vez mayor, de adquisiciones científicas hayan sido llevadas a cabo bajo el aguijón apremiante de las necesidades materiales y de los problemas que plantea el desarrollo de los medios prácticos del vivir (lucha por la existencia y por la conquista de una vida más completa).

La Royal Institution, de Londres, cuna de tantos descubrimientos aprovechados por la ciencia y por la industria, nació de un proyecto que tendía a resolver la cuestión de los «sin trabajo», que ya entonces (fines del siglo XVIII), se presentaba aguda en Inglaterra. La Royal Institution quiso remediar el mal por dos caminos: uno, dando alimento a los «sin trabajo» y procurándoles ocupaciones útiles; otro, estableciendo laboratorios y salas de conferencias, con objeto de aplicar y desenvolver las nuevas invenciones, especialmente las que se referían a la utilización del calor y del combustible, divulgando al mismo tiempo «los procedimientos mecánicos que pueden mejorar el confort y la economía doméstica».

De la misma manera, en los laboratorios del Collège de France, establecimiento especialmente dedicado al culto de la ciencia, se ha trabajado muy a menudo con vistas a los problemas económico-industriales. Allí mismo instaló d'Arcet (a fines del siglo XVIII), ayudado pecuniariamente por el duque de Orleans, un horno especial para probar si industrialmente daba resultado el procedimiento de extracción de la sosa, que él había encontrado en su laboratorio.

Modernamente, las Universidades van adaptándose a las exigencias industriales, cambiando la rigidez de los antiguos marcos de las Facultades. Alemania y Suiza, a pesar de sus

Polytechnicums, tienen al lado de las Universidades, y dependiendo de ellas, excelentes Institutos especiales para cada una de las ciencias de aplicación industrial. (Institutos de Mecánica, de Electrotecnia, de Química). Allí se forman numerosos directores de industria, y algunos de ellos expiden los mismos títulos de ingeniero.

En España, la Mancomunidad de Cataluña, reconociendo la necesidad de orientar la ciencia hacia la industria, y toda vez que no lo hacen las Universidades, ha creado los Institutos de Química, de Mecánica y de Electricidad aplicadas, para la formación de directores especializados en cada una de las industrias que más directamente necesitan de estas ramas.

Cuando los necesidades contemplativas dominaban más en la vida humana, la ciencia tenía muchos elementos de pura idealidad y de contemplación, Ahora predominan las necesidades terrenas; el número de pobladores ha aumentado, y, con ello, las dificultades de aprovechamiento y de reparto de productos naturales se han hecho mayores. Al mismo tiempo, somos más numerosos los que aspiramos a una plenitud de vida cada vez mayor y los que buscamos el confort en todas las partes del ambiente en que tiene que desenvolverse nuestra actividad.

Sin embargo, estas necesidades de expansión material no excluyen a las del desenvolvimiento de la vida del espíritu; al contrario, la satisfacción de aquéllas facilita la posibilidad de que el desarrollo espiritual se haga de una manera más armónica.

Es indubable que en estas mismas obras magníficas que el hombre ha creado para la utilización de los recursos naturales hay excelentes motivos para sentir una refinada poesía y entregarse a una contemplación de verdadera elevación espiritual. Las grandes construcciones e instalaciones, como las admirables operaciones de la industria, despiertan en la mayoría de los espíritus delicados que las contemplan sentimientos de alta idealidad.

Por otra parte, la industria ha ido a buscar en la ciencia los frutos que ésta le ofrecía, y cuando la ciencia hecha no ha podido suministrar materiales bastante precisos, las mismas empresas industriales se han pagado el lujo de prolongadas investigaciones de laboratorio. La síntesis de diversas sustancias orgánicas de gran consumo y de escasa producción natural (caucho, materias colorantes, productos alimenticios) ha sido impulsada por la industria, y en los laboratorios de

las mismas fábricas se ha trabajado activamente en la resolución de sus problemas. La obtención del ácido sulfúrico por el procedimiento llamado de contacto, con la preparación de las instalaciones propias para su industrialización, ha costado a la Badische Anilin und Soda Fabrik la friolera de veinte años de investigaciones y de ensayos, con un gasto de unos 14 millones de marcos (marcos de antes de la guerra).

Seguramente no serán necesarios sacrificios tan grandes para hacer ciencia en la esfera del factor humano y para encontrar procedimientos de organización del trabajo que respondan mejor que los actuales a las necesidades de nuestro tiempo.

Se objetará que sólo las empresas muy potentes son capaces de llevar a cabo costosas investigaciones, y que ellas deben ser también las que realicen la labor científica que reclaman los problemas del factor humano. Efectivamente, hay que pedir a las grandes fábricas una cantidad mayor de materiales o un material más dispendioso; pero no por eso debe eximirse a las empresas de segundo orden, y aun a los pequeños industriales, de la cooperación. Tal vez muchos de los elementos que ellos suministren no podrían ser dados por las grandes explotaciones. Para esto no es necesario un gran esfuerzo económico.

Las empresas más importantes podrán tener una sección de organización del trabajo, con personal especializado y laboratorios propios para trabajar en las cuestiones que más directamente les interesan. Sin embargo, será necesario que todo el personal que, en uno u otro radio del establecimiento, tenga a su cargo la dirección de actividades humanas, preste una cooperación científica. Deberá estar capacitado para suministrar los datos precisos que la sección de organización le pida, para adaptarse a los nuevos métodos de trabajo y de trato humano que vayan estableciendo los especialistas y para saber aplicar a cada caso particular y a cada individuo (todos distintos en carácter y en modo de reaccionar) el matiz de solución más conveniente. Al mismo tiempo tendrá que hacer un continuo control en su labor de aplicación de los procedimientos, que le llevará a sucesivos perfeccionamientos, y mejor si puede dar su fallo sobre la parte esencial de los métodos y proponer fundamentadas modificaciones, si fueren necesarias.

Este trabajo viene a ser el mismo que debe encomendarse a todos los que tienen que dirigir hombres en las explotacio-

nes que no pueden disponer de un servicio especial de organización. Como guía de su labor tendrán las instituciones que han empezado a fundarse y que continuarán fundándose (1), las publicaciones encargadas de divulgar los resultados de la experimentación científica y el fruto de un intenso intercambio intelectual entre profesionales.

(1) En España tenemos una en el Instituto de Orientación Profesional, de Barcelona: la sección de Organización científica del trabajo.

La obra a realizar

Ante todo, hay que sentar bien los dos términos fundamentales de la organización del trabajo: el rendimiento industrial y el hombre como entidad psico-física y moral.

Con demasiada frecuencia, sobre todo desde el desarrollo de la grande industria y del maquinismo, se ha dado un predominio exagerado a las cuestiones que se relacionan con el aumento del rendimiento industrial, haciendo caso omiso de las problemas de orden humano que están en íntimo contacto con aquéllas. Casi no se ha tomado más punto de vista que el de la producción, sin respetar derechos, más o menos conscientes, de la vida de los trabajadores. Ha sido necesario que éstos levantasen la voz de protesta, que ha degenerado en lucha cruenta contra los dirigentes, para que fueran atendidas algunas consideraciones de orden humano.

Naturalmente, las mejoras pedidas por los obreros eran consideradas desde sus puntos de vista exclusivos, y no se tenían para nada en cuenta los factores del rendimiento industrial. Así han aparecido como contrarios dos elementos que, de por sí, están en la más íntima compenetración: el hombre y el rendimiento. Las necesidades de la producción y las de expansión y desenvolvimiento de la vida de los productores, lejos de ser antagónicas, son de la misma naturaleza y tienden a los mismos fines. Ha sido la organización del trabajo que ha dominado en estos últimos tiempos lo que ha establecido el divorcio entre ellas. Y es una nueva organización basada en el estudio del hombre en sus relaciones con el trabajo y su función económica general, lo que debe volverlas a sus verdaderos cauces.

Este es el problema teleológico (de finalidad) de la ciencia de la organización del trabajo. ¿Qué parte debe concederse

al hombre que trabaja y qué es lo que debe llevarse el rendimiento? Dado que todo el trabajo se realiza con vistas a la satisfacción de las necesidades humanas generales, éste debe tender al desenvolvimiento de la vida de los productores en una proporción de compensación y de equivalencia con el desarrollo vital de los consumidores. Dado que las necesidades de la vida humana en la actualidad son muy complicadas, por los refinamientos que comportan, y son muy grandes las exigencias de la producción, el trabajo del hombre es, muchas veces, duro y agotador, a pesar de los poderosos recursos que le han proporcionado las máquinas.

La ciencia de la organización del trabajo es la llamada a establecer la armonía entre las necesidades de la producción y las de la vida de los trabajadores, haciéndolas absolutamente compatibles, suavizando el esfuerzo y regularizando la producción, haciendo entrar el rendimiento industrial dentro de la línea de intereses vitales del obrero, (1).

¿Con qué medios debe contar, sobre qué cosas debe dirigir su acción, cuáles son los problemas concretos que tiene que resolver?

La cuestión que se presenta en primera línea es la del trabajo agradable. Existen dos maneras totalmente distintas de trabajar: trabajar con gusto y trabajar a disgusto. La labor del investigador entusiasmado ante los horizontes nuevos que se le abren, la del artesano que se afana por ver terminada una obra son características de la primera manera. El trabajo forzado del condenado y el del obrero que actúa ante la máquina o la herramienta pensando que está «ganando el pan con el sudor de su rostro» lo son de la segunda manera de trabajar.

Está demostrado que el trabajo agradable es altamente provechoso no sólo desde el punto de vista del rendimiento industrial sino también desde el del que lo realiza, toda vez que consume menos energía y favorece la expansión y el desenvolvimiento de su vida. Al paso que el trabajo a disgusto es antieconómico para la producción y para el mismo trabajador, que consume gran cantidad de energía estática, se fatiga

(1) Como se ve, la finalidad de la organización científica del trabajo abarca mucho más de lo que parecen entender la mayoría de los tratadistas que en estos últimos años se han presentado en legión dando fórmulas y soluciones que sólo tienden a aumentar el rendimiento industrial. (Véase, en francés, la nutrida colección de la casa editorial Dunod et Pinat, de Paris).

más, sus medios de extensión vital se limitan y su vida se inclina fácilmente a ciertas desviaciones que pueden degenerar en verdadera anormalidad. (1)

Por otra parte, es un hecho evidente que el gusto o el disgusto no son cosas propiamente inherentes al trabajo, sino que están en estrecha interdependencia con las circunstancias en que se presenta el trabajador. Lo que ofrece atractivos para una persona es motivo de desagrado para otra y, si bien existen géneros de actividad que atraen a una mayoría de individuos o vice-versa, es curioso oír declaraciones que demuestran la existencia de hombres completamente opuestos a la mayoría en cuanto a gustos de trabajo.

¿Qué hacer para que los trabajos de gran extensión que se ofrecen desagradables a las mayorías de individuos tomen caracteres que los hagan atractivos? ¿Cómo dar al obrero el entusiasmo que anima al artesano afanado ante una obra cuya finalidad le interesa y la alegría que se traduce en buen humor y en cantos? ¿Cómo introducir elementos de este orden en la gran industria, dominada por el maquinismo y la especialización? ¿Cómo seleccionar a los hombres dirigiendo a cada uno al género de actividad que mejor responda a sus aptitudes y a sus necesidades vitales de expansión?

¿Qué valor tiene el trabajo a término al lado del trabajo uniformemente continuado? ¿Qué hay que pensar de la práctica del pugilato entre obreros en la dirección de máquinas o en la confección de piezas? ¿Qué recursos se pueden encontrar facilitando el desarrollo de iniciativas en los trabajadores, estimulándolos a pensar y a introducir en su labor elementos ideales?

¿Qué utilidad puede prestar el *buzón de proposiciones* que han instalado algunas fábricas (1), en el que los empleados del establecimiento depositan sus papeletas proponiendo modificaciones y perfeccionamientos en la sección donde trabajan o exponiendo ideas sobre la marcha general de la explotación?

¿Qué sistemas de remuneración serán más apropiados para que el trabajo no parezca una mercancía que se vende,

(1) Es bien sabido que el núcleo de los alcohólicos se recluta principalmente entre los descontentos del trabajo. El motivo más frecuente de la embriaguez es «olvidar las penas de la vida».

(1) Por ej. la fábrica de productos alimenticios Peek Frearn, de Londres.



para que el individuo sea estimulado convenientemente y se logre la íntima colaboración de los trabajadores a los fines de la empresa? ¿Qué hay que esperar del desenvolvimiento de las sociedades arónimas, que, destruyendo el muro que existía entre los capitalistas y los trabajadores facilitan la conversión del trabajo en capital hasta su fusión, mediante la creación de acciones que se adquieren por *capital-trabajo*?

Aquí tenemos algunos de los problemas más importantes que plantea la organización del trabajo humano para cuya resolución hace falta un estudio profundo de los términos.

Al mismo tiempo, hay una infinidad de problemas secundarios que se presentan en la vida del trabajo de todos los días.

El director, el organizador, para poder distribuir bien el trabajo, para dar el trato que necesita cada obrero, tiene que conocer el carácter, las ideas, las aspiraciones de los individuos. ¿Qué signos exteriores, qué pruebas puede tomar para llegar a este conocimiento; qué interpretaciones debe dar a los fenómenos que observa en los hombres que tiene a su alrededor, cómo debe relacionar los antecedentes que tiene de cada individuo con los hechos que se le van presentando continuamente? ¿Cómo hay que excitar o debilitar el amor propio con previsión de las consecuencias, cómo prevenir los motivos de descontento o de envidia perniciosa, cómo limitar la ambición desmedida, etc., cada cosa teniendo en cuenta las circunstancias en que se desarrolla?

La lista de problemas de orden humano que se presentan en la organización del trabajo es muy larga. Muchísimos casos que los directores resuelven diariamente por sentido común o por lo que han aprendido en un tiempo más o menos largo de práctica, en ella están comprendidos. Todos deben entrar en revisión ante los dictados de un cuerpo doctrinal que sólo se puede formar con la sistematización científica de los estudios concernientes al hombre en su función económica.

La tarea es grande; pero son muchos los que pueden colaborar. Aprestémonos, pues y que cada uno aporte su óbolo. Nuestra recompensa mayor será poder pensar que hemos contribuido a la paz y al bienestar de la sociedad.

C.L. CIII/28^m

MANCOMUNITAT
DE CATALUNYA

BIBLIOTECA POPULAR
DE FIGUERES

Reg. 2843

Sig. 331.07

Mal.

SISTEMA DE LECTURA PÚBLICA
DE CATALUNYA. FIGUERES



1036294060

