

## LA ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO: CIENCIA DEL HOMBRE

El desarrollo rápido y desordenado de la producción, característico de nuestra época, pone siempre en peligro el equilibrio económico penosamente alcanzado tanto por las empresas como por la economía general de los países y dada la interdependencia entre lo económico y lo social, el equilibrio económico, amenaza, a su vez, al equilibrio social.

Este conjunto de dificultades económicas y sociales, ha planteado al hombre de nuestros días, la llamada "cuestión social", de una constante actualidad; cuestión que, prácticamente se encuentra centralizada alrededor de la producción, es decir, alrededor del trabajo.

Es evidente que el progreso social, cuyo desarrollo es tan anhelado por la Humanidad, no puede lograrse más que respaldado por el desarrollo económico correspondiente. Por ejemplo, el problema planteado por el poder adquisitivo y el equilibrio de los precios y salarios está directamente ligado al volumen de la producción y más aún, a la productividad, es decir, en definitiva, a la Organización del Trabajo.

Igualmente, el problema de las relaciones humanas en las Empresas y en las Administraciones Públicas, que tiene consecuencias psicológicas, morales y sociales importantísimos está en la misma forma, directamente ligado a la Organización.

Por lo que acabamos de decir, se concluye que tanto en lo económico como en lo social, la Organización, ciencia del rendimiento en el más alto y noble sentido de la palabra, es de la mayor importancia y uno no puede menos que sentirse

singularmente sorprendido al constatar que se la tiene todavía tan poco en cuenta.

Sin embargo, se nota una inquietud en favor del incremento de la productividad como lo prueba el reciente Congreso de "Productividad y bienestar social" apoyado por el Gobierno del General Perón.

La ciencia de la Organización no se interesa únicamente en los problemas económicos de la producción y las consecuencias sociales de ellos derivados, sino que se interesa directamente por los problemas humanos del trabajo, en sus distintos aspectos: psicológico, moral y social. En resumen, no es solamente una ciencia de la productividad en el sentido materialista y estrecho de la palabra, sino una ciencia del hombre que trabaja, es decir, una ciencia social en sí, que por lo tanto merece toda la atención de los sociólogos.

Es evidente que el ambiente material y psicológico en el cual el hombre trabaja, influye sobremanera en su actitud, no solamente frente a su propio trabajo, sino también frente a sus compañeros, a sus subordinados, a sus jefes y aún fuera de su trabajo, como por ejemplo, frente a su familia y a la sociedad.

Si en muchos talleres y oficinas las relaciones humanas en el trabajo no son todo lo buenas que podría desearse, si la atmósfera no es todo lo satisfactoria que debería ser, raras veces la culpa es del hombre, ya sea patrón u obrero, sino que la mayoría de las veces la culpa es del sistema en el cual el Hombre se desenvuelve, es decir, que en último análisis, la culpa es de la mala organización.

Es necesario reconocer que el hombre que trabaja se encuentra con cierta frecuencia, dominado por un complejo de inferioridad, tiene tendencia a considerar su trabajo como un castigo, a sus jefes como vigilantes y mira demasiado el reloj, acechando la hora de salida, es decir, de "la liberación". De igual manera, hay que reconocer que demasiados jefes tienen de sus funciones conceptos un poco simplistas, limitándose a un papel de control pasivo, y practicando hasta una cierta

coerción atenuada, para exigir de sus subordinados una abnegación y un rendimiento incompatibles con la organización existente, multiplicando, de esta manera, las oportunidades de fricción.

Por lo tanto, se crea y se desarrolla en el trabajo un ambiente de desconfianza y de tristeza al imperio del cual los jefes y los patrones mismos no pueden escapar. Evidentemente, tal ambiente no puede ser disipado mediante la aplicación de la moda reciente consistente en la instalación de altos-parlantes para difundir música en los talleres. Esta observación no tiene por objeto atacar el principio de la música sino que quiere subrayar la importancia equivocada que a veces se le da dentro de las preocupaciones de la dirección, las cuales son en este caso demasiado simplistas.

Es necesario saber que la satisfacción y el rendimiento en el trabajo son, ante todo, y de manera esencial, una cuestión de Organización más que de altos-parlantes.

Ya sea obrero o patrón, todo hombre que trabaja tiene la preocupación constante de mejorar su condición, de aumentar su nivel de vida y el de su familia; de fortalecer la seguridad de su puesto, de disponer de tiempo libre para distraerse, descansar, cultivar su personalidad y disfrutar de la vida social.

La satisfacción de estas aspiraciones de tipo social no puede lograrse sino mediante la satisfacción de condiciones de tipo económico, como son el aumento de la producción, y sobre todo, de la productividad; es decir, que la clave de la satisfacción de las aspiraciones sociales se encuentra en el desarrollo de la Organización Científica.

Es evidente que el Hombre que trabaja no puede lograr su rendimiento óptimo si no se entrega por entero, sin reservas y con entusiasmo a la tarea que le está asignada en la jerarquía de la producción, porque como lo decía Voltaire: "Nada grande se hace sin entusiasmo". Pero el Hombre no puede entregarse enteramente a su misión de producir sino encuentra en el trabajo, no solamente las condiciones que le permitan satisfacer sus necesidades económicas, sino también, y sobre todo

el ambiente psicológico que respete su dignidad de hombre favoreciendo el desarrollo de sus facultades creadoras, el sentido de su responsabilidad y sus cualidades más nobles.

Esta importancia del factor psicológico y sociológico en el trabajo, o según la expresión moderna, la importancia del "factor humano", no escapó al gran sabio e industrial norteamericano Edison, quién dijo: "Los medios de observación y de creación que durante el siglo 19 aplicó el ingeniero a las realizaciones materiales, deberán ser utilizadas por él en el futuro, para la resolución de los problemas humanos".

Si la Organización Científica es necesaria para satisfacer las aspiraciones económicas del Hombre, lo es todavía mucho más para satisfacer sus exigencias psicológicas y morales.

Nunca debemos olvidar que la producción ha sido hecha por el Hombre y para el Hombre; que si él es el instrumento de ella, es ante todo, el fin para el cual ella se crea. La Organización, ciencia de la producción es también una ciencia del Hombre, hecha por el Hombre y para el Hombre.

En las empresas y en las Administraciones Públicas. la tarea del organizador, es sin duda, la de resolver los problemas de estructura, de relaciones funcionales, de métodos, pero este papel no tendría ningún sentido si el Organizador desconociese el carácter determinante del factor humano.

Por ejemplo, es común, aún en los medios intelectuales, el confundir la organización con la obediencia pasiva. No cabe duda que la autoridad es un privilegio esencial de la función patronal, que con mucha razón, todo patrón cuida celosamente. Fuera de la Organización Científica, el ejercicio de la autoridad patronal corre el riesgo de producir casi inevitablemente, injusticias, abusos y faltas psicológicas dañosas tanto para el buen rendimiento como para la buena armonía de las relaciones humanas en el seno de las Empresas. Como consecuencia de ello, esa autoridad patronal, tan necesaria, llega a relajarse y a degradarse.

En los puestos de mando es en vano tratar de dominar las dificultades buscando el dominio directo del Hombre. Lo esen-

cial es dominar los problemas del trabajo que el Hombre ejecuta, y no el Hombre mismo. Cuando se dominan los problemas del trabajo, los problemas humanos se encuentran singularmente facilitados. Es en el cuadro de la Organización Científica que la autoridad petronal se hace menos pesada y se ejerce con menos frecuencia, es la más eficaz, como así también la más querida y la más respetada.

El obrero o el empleado no regatean jamás su respeto y su obediencia al jefe a quien sienten superior, no únicamente en virtud de su grado, pero más bien a raíz de su valor técnico y de su valor moral. El jefe ideal y verdadero no es del tipo "celador", sino más bien del tipo "educador", es un monitor que sabe hacerse querer por su influencia y su prestigio y que por lo tanto inspira el verdadero respeto.

Es necesario no olvidar que la dignidad del Hombre que trabaja no debe ser solamente una cuestión de buena voluntad o de caridad, sino más bien, y sobre todo, una cuestión de ciencia y de método, es decir, de Organización.

Dada la complejidad de la producción moderna, la Moral, sin la ayuda de la Ciencia y del Método no puede asegurar la felicidad del Hombre de la misma manera que la Ciencia sin la Moral es tiránica.

La organización es, al mismo tiempo, una ciencia y una moral del trabajo y de la producción; o por lo menos utiliza a la vez, la ciencia y la moral, es decir, el espíritu y el corazón, sin los cuales no hay verdadera acción humana digna de tal nombre.

La ciencia y la moral son las dos columnas principales que sostienen la armonía universal y que deben también sostener este edificio social con que sueña la Humanidad y que se llama el Humanismo económico.

El fracaso económico o social de muchos esfuerzos de organización proviene tanto de la ignorancia de la técnica como de la negligencia en lo que a factor humano respecta.

Los primeros técnicos de la organización a veces han olvidado al Hombre, o por lo menos, lo han conocido mal. Sus con-

cepciones en lo que a Organización respecta fueron demasiado objetivas y automáticas, es decir, que se han preocupado exclusivamente de montar un sistema sin preocuparse por el Hombre que maneja dicho sistema. Este olvido no solamente ha perjudicado al Hombre, sino también al sistema por él manejado.

La verdadera Organización Científica abarca a la vez, en una misma síntesis, al aspecto material e intelectual, como en el caso de los problemas de estructura, de métodos y funcionamiento, y el aspecto psicológico, es decir, los problemas específicamente humanos.

Fijarse en las apariencias e imputar los males de la Humanidad al progreso técnico, preconizar la detención imposible de este progreso no constituyen actividades cuerdas; es olvidar que el esfuerzo principal debe concentrarse sobre el conocimiento del Hombre y no sobre un alivio paternal de su condición.

Según la palabra misma de Taylor: "Aunque no lo queramos reconocer, la era del individualismo ha pasado". El trabajo, que el progreso técnico ha hecho colectivo, debe ser estudiado al nivel colectivo.

No es hacer obra de organizador, oponer el Hombre a la Organización, como se ha intentado hacer como consecuencia de los errores cometidos a veces por los precursores. En nuestros días estos errores se perpetúan por la aplicación inconsiderada de ciertos procedimientos de Organización que la rebajan al nivel de "sistemas" cuyos resultados nefastos han comprometido la causa misma de la Organización frente a los obreros, a los patrones y a la opinión pública.

A este respecto, se puede decir que, por ejemplo, el cronometraje, tan útil y tan necesario, sin el cual no se puede lograr una justicia en el trabajo ni ordenar racionalmente la producción, es utilizado con demasiada frecuencia fuera de la filosofía, del espíritu y de la técnica de la verdadera Organización Científica. Esta utilización por personas que no dominan la ciencia de la Organización, rebajan a ésta al nivel de "sistemas", de recetas hechas de antemano cuya aplicación constitu-

ye a veces una verdadera catástrofe social e incluso económica que deja malparada la causa de la Organización. La confusión peligrosa entre cronometraje y Organización está lo bastante difundida como para merecer esta aclaración.

Aristóteles afirma que: "La política no hace a los hombres sino que los toma como la Naturaleza se los da y se limita a servirse de ellos". En la misma forma, la Organización Científica toma al Hombre no como él debería ser, sino tal cual es, con sus cualidades y defectos, a igual distancia del Angel y de la Bestia, pero crea al ambiente favorable a su elevación moral; aplicando así el pensamiento de Jean Jaurés. "Marchar hacia el ideal, sin perder contacto con lo real".

Se ha llamado a veces a la Organización Científica del Trabajo, la Organización Científica de los egoísmos. No se trata con esto de poner en duda su valor moral y su esplendor social, sino, más bien, de subrayar su realismo humano, como ya había entrevisto Aristóteles en lo que se refiere a la política.

En el corazón de todo Hombre hay sentimientos de idealismo, de nobleza, de sacrificio, muy a menudo apagados por el ambiente de trabajo y que la Organización Científica, moviliza al servicio de la comunidad como también al servicio del individuo; pero hay también un fondo de egoísmo que sería utópico desconocer, del cual un mínimo es exigido por la Naturaleza misma, como en el caso del instinto de conservación.

Platón, que fuera maestro de Aristóteles, había ya dicho: "Cada uno piensa en sus intereses privados y se cuida poco de los públicos si no es en cuanto le toca personalmente". No cabe duda de que Platón se refería al hombre común, pues, en todos los tiempos y en todos los países ha habido hombres de "elite" que han sabido colocar el interés general por encima de sus intereses particulares. En el mundo del trabajo, y de los negocios al egoísmo se lo llama "interés individual", el cual, para la mayoría de los hombres es el que constituye, un poderoso móvil de acción. A este interés la Humanidad debe la realización de obras magníficas.

Fuera de la Organización, los intereses individuales lu-

chan entre sí, a menudo con violencia y con astucia, se destruyen, engendran la monarquía en la ley de la Jungla, y la competencia Económica conduce a una nivelación general por abajo.

El mérito de la Organización Científica es armonizar estos intereses individuales, coordinarlos, hacerlos solidarios con el interés general, movilizarlos al servicio de una causa que les domina y les sobrepasa. Estos intereses se encuentran de esta manera justificados, ennoblecidos y moralizados. En este caso, la competencia da la ventaja al más meritorio conduciendo a una nivelación general por arriba.

Se puede constatar definitivamente que es inútil invitar a los hombres a no hacerse daño los unos a los otros y que es mejor organizar las relaciones para que ellos no puedan dañarse entre sí. Es fácil prever que el equilibrio, la armonización y la disolución de los antagonismos por medio de la Organización Científica hará más por el establecimiento de una verdadera moral económica y social que las prédicas mejor intencionadas, porque la moral sola no es suficiente en este caso.

Todos hemos podido comprobar que, en la vida, nuestro interés se encuentra muy a menudo en conflicto con nuestro deber y sabemos igualmente, quizás por experiencia propia que, en este conflicto, por desgracia, no es siempre el deber el vencedor.

Cuando el interés individual se identifica con el deber, este se realiza mucho más fácilmente. Dada la debilidad de la naturaleza humana, una buena Organización facilita el ejercicio de este deber, llegando hasta a realizar con frecuencia el acuerdo perfecto entre éste y el interés. Abandonarse en el ejercicio de su misión es a menudo el mejor modo de cuidar el interés personal, de la misma manera que a veces, defender este último constituye el mejor modo de salvaguardar el interés general, como lo veremos más adelante.

Uno de los grandes méritos de la Organización Científica, es sin duda alguna, el de reducir el conflicto entre el interés personal y el interés general, el antagonismo clásico entre el



egoísmo y el deber; por eso, ella constituye tanto un poderoso factor de paz social como de paz individual, es decir, de felicidad personal, pues el hombre no es verdaderamente feliz, sino a través de la satisfacción del deber cumplido, en este caso, singularmente facilitado.

En el orden económico, la Organización Científica conduce a resultados maravillosos, los cuales tienen, a su vez, felices repercusiones sociales. Su puesta en práctica exige paciencia, perseverancia; no está hecha para el industrial que desea obtener resultados importantes inmediatos sin efectuar el esfuerzo mental requerido para compenetrarse de sus principios. Ella exige, sobre todo, un gran espíritu de lealtad y de justicia; no tiene éxito si no media la decisión patronal de compartir con los consumidores y los obreros los beneficios que ella proporciona. En otras palabras, está reservada a los industriales más capacitados, más inteligentes, más sagaces y provistos de grandes cualidades morales.

Este aspecto altruista de la función patronal, es bien distinto del paternalismo, el cual por más bien intencionado que sea, siempre tiene algo de humillante para los beneficiarios y constituye un atentado involuntario a la dignidad del trabajador. La primera clase de altruismo, tan conforme al espíritu de la Organización Científica, fué ilustrado en América del Norte por los Carnegie y los Ford, en Francia por los Boucicaut y los Michelin; los Bata en Checoeslovaquia. Estos conceptos a pesar de su idealismo han permitido a estos precursores, crear vastas empresas, que ellos no hubieran creado al basar su política en principios estrechamente interesados.

La adopción de los métodos modernos de la Organización Científica constituye también para las Empresas un verdadero Seguro de Vida ante las crisis económicas. Sabemos que durante una epidemia son los débiles de constitución los que sucumben, pues la vida tiene sus leyes inexorables. En una crisis económica ocurre lo mismo: son las Empresas de débil constitución, de poco rendimiento, es decir, generalmente las mal organizadas las que desaparecen. Así el mercado se encuentra

abandonado a las Empresas que cuenten con una mayor Organización, las cuales continúan prosperando. Como todo ser viviente, las Empresas están sometidas a las leyes de la Selección natural; bajo este aspecto, las crisis económicas no son siempre sólo catástrofes lamentables, pues ellas juegan un papel de justicia económica al eliminar a los incapaces que constituyen una carga para la Sociedad.

Las dificultades creadas a las Empresas por las crisis económicas han obligado a un gran número de ellas a perfeccionar su Organización, convirtiendo a algunas a la Organización Científica, pues es bien cierto, tanto para los hombres como para las Empresas, que la necesidad será siempre la mejor fuerza para impulsarlos hacia adelante.

Es cierto que las crisis económicas, como las epidemias, hacen también víctimas inocentes. El individuo que arruina su salud por intemperancia o imprudencia y que a raíz de ello pierde la vida, paga sus faltas, pero su viuda y sus hijos son víctimas inocentes.

El industrial que descuida su Organización y que es arrastrado a la quiebra como consecuencia de una crisis económica, paga sin duda sus propias faltas, pero él hace también víctimas inocentes con su personal desocupado y con los acreedores que le han brindado su confianza.

El jefe de familia del cual acabamos de hablar debía haber cuidado celosamente su salud, y, en ese caso, su interés personal más evidente coincidía con el primero de sus deberes. El industrial del que acabamos de referirnos, descuidando la Organización de su Empresa ha cometido un verdadero atentado inconciente contra sus intereses, sus obreros y la Sociedad. El deber no puede ser dosificado; no se ha cumplido con él mas que cuando se ha cumplido con todo, y, en este caso, el deber incluye la adopción de los métodos de la Organización Científica. Si ella está en un todo conforme a los intereses económicos más evidentes de las Empresas, es todavía con más fuerza, un deber social de la función patronal; el primero y el más importante de sus deberes. Ella debe ser conside-

rada y propagada como ~~una~~ verdadera moral económica y social, del mismo modo que lo es la moral evangélica del amor al prójimo. Para un patrón moderno, la Organización Científica constituye el modo más eficaz de practicar el amor hacia el prójimo, porque ella le permite: servir mejor a sus consumidores, a sus obreros, a sus accionistas, a su país y además a sus intereses particulares. En este caso el interés personal coincide con el deber.

Es evidente que el Hombre que trabaja, ya sea peón o patrón lo hace con el fin de ganar dinero. Sin embargo, la Organización Científica del Trabajo hace predominar la noción de servicio sobre la del provecho, y no lo hace con un objeto filantrópico, sino comprobando que por el camino del servicio prestado se llega a un provecho más amplio. El provecho no es el objetivo en sí, sino que lo es el servicio prestado. De esta manera el provecho aparece entonces sólo como la consecuencia, la recompensa merecida y además otorgada, por los servicios prestados a la colectividad. Esta prioridad de la noción de servicio no tiene como propósito eliminar o despreciar la de provecho, más bien la noción de servicio se encuentra a su vez, al servicio de la noción de provecho. Esta, como se ve, es una concepción verdaderamente revolucionaria si se la compara con la posición tradicional en los negocios. En resumen, sin tener como objetivo específico la filantropía y la moralidad, la Organización Científica, llega por otros caminos a soluciones y resultados conformes a la moral.

Por medio de esta constatación, no se trata de colocar a la Organización al mismo nivel que la Moral: la Moral será siempre superior a la Ciencia. Se trata simplemente de subrayar la armonía entre la Moral y las soluciones que emanan de la Organización. Como ya se ha dicho, la Moral por sí sola es impotente para desarrollar la justicia en el trabajo y la producción, y podemos considerar que la ciencia de la Organización constituye el auxiliar imprescindible de la Moral. En una palabra, la Organización Científica representa la Moral en acción en el mundo del trabajo y de la producción.

Es cierto que la utilización estrecha y sistemática de unos procedimientos de Organización como por ejemplo el cronometraje del cual hemos hablado, han creado a veces injusticias para con los consumidores o los obreros porque estos procedimientos fueron rebajados al nivel de sistemas, es decir, que fueron apartados de la filosofía, del espíritu y de la técnica de la Organización.

Se ha dicho: "Un poco de filosofía aleja de Dios, mucha filosofía acerca nuevamente a El". En lo que se refiere a la Organización se puede decir algo análogo: "Un poco de Organización aleja de la Moral, mucha Organización acerca nuevamente a ella". En efecto, es más peligroso para la causa misma de la Organización, aquel que conoce solamente algunos procedimientos que aplica sistemáticamente, a veces con un espíritu de oportunismo, que el que no conoce nada.

El sueño del patrón moderno es entregar al consumidor productos de calidad, a precios baratos, remunerar ampliamente a sus colaboradores y además lograr beneficios substanciales para sí. Este sueño es una realidad mediante la Organización Científica, que permite realizar la paradoja: altos sueldos, bajo costo, y buenas ganancias.

Frente a la doctrina de la Organización Científica el concepto de la quiebra no debe limitarse a cuestiones de contabilidad y de balance de empresas en déficit. El patrón que no asegura a sus consumidores productos baratos y de calidad, que no remunera de un modo satisfactorio a sus colaboradores y que no consigue los beneficios normales se encuentra moralmente en estado de quiebra social.

Es necesario no olvidar que el mejoramiento del nivel de vida es una cuestión de aumento de rendimiento y de producción y no de aumento de los sueldos y salarios. En efecto, en la mayoría de las Empresas, si los beneficios fuesen distribuidos entre los obreros y empleados ello representaría un porcentaje pequeño de mejora con respecto al sueldo, y todo ello sin resultado práctico, porque no existiría la producción suplementaria correspondiente, y en perjuicio de las empresas,

cuya obtención de beneficios es una necesidad económica y social.

Fuera de la Organización, el esfuerzo de producción del Hombre ya sea como simple ejecutante, ya sea como jefe dirigiendo el conjunto de los esfuerzos de sus subordinados, es muy a menudo desordenado y falta de eficacia. En las oficinas, en los talleres, y en las administraciones hay siempre despilfarro de materia prima, de maquinarias de capitales, de tiempo, y sobre todo despilfarro de valores humanos, los más preciosos de todos los valores y sin los cuales los otros no tendrían sentido.

En los balances generales de todas las empresas figuran todos estos valores: terrenos, maquinarias, existencias, acreedores, depósitos bancarios, etc., pero los valores humanos brillan por su ausencia.

La Organización Científica persigue implacablemente al despilfarro y sobre todo, al despilfarro humano, el cual es tanto mayor cuanto más se sube en la jerarquía de la producción.

La ciencia de la Organización es, como lo hemos visto, la ciencia del rendimiento. Cuando se habla de rendimiento, y sobre todo de racionalización, se piensa exclusivamente en el rendimiento obrero, pero la Organización trata igualmente y sobre todo, del rendimiento patronal, el cual es tan necesario como aquél para la prosperidad de las Empresas como para la prosperidad económica del país. No hay que olvidar, por otra parte, que el rendimiento obrero depende, en gran medida del rendimiento patronal, si se considera que la Organización es, ante todo, una prerrogativa esencialmente patronal.

Acabamos de decir que la Organización es, en cierto modo, la Ciencia de la lucha contra el despilfarro bajo todas sus formas. El aumento de rendimiento que se busca no se consigue necesariamente por un aumento del esfuerzo sino más bien por la eliminación del esfuerzo inútil.

“Comerás tu pan con el sudor de tu frente”, proverbio bíblico que los siglos nos han transmitido, nos viene de un período en el cual el hombre se enfrentaba a la Naturaleza

con sus solas fuerzas físicas y tiene tendencia a presentarnos el trabajo como un castigo. Sin embargo, lo que constituye un verdadero castigo para el hombre no es el trabajo en sí, sino más bien el trabajo que se miente a sí mismo, el esfuerzo sin la obra. Si el trabajo útil es una fuente de alegría profunda, el trabajo inútil rebaja al hombre frente a sí mismo y frente a sus semejantes. En estas condiciones, la Organización Científica contribuye poderosamente a la salvaguardia de la dignidad del hombre que trabaja.

Para ilustrar el efecto deprimente del trabajo inútil, basta citar un castigo inventado en ciertas prisiones, que consiste, no en trabajos forzados, sino en trabajos livianos, pero desprovistos del carácter de utilidad, es decir, trabajos desposeídos de su substancia, de su objeto creador, el hacer y deshacer indefinidamente.

A este respecto se puede citar la práctica que existía en ciertas prisiones inglesas y que consistía en lo siguiente:

En un rincón de un gran patio se colocaba un montón de arena. Con una carretilla el recluso debía transportar este montón, al rincón opuesto. Este trabajo debía hacerse con una perfección tal, que ni un grano de arena debía quedar ni en el lugar de origen ni en el trayecto.

Una vez trasladado el montón de arena a su nuevo destino, debía el recluso recomenzar el trabajo transportándolo a su primer emplazamiento, con el mismo cuidado, y así indefinidamente.

Este pretendido trabajo, aunque no fatigoso, tenía una influencia psicológica muy desmoralizadora, por el hecho de carecer de utilidad.

Si en muchos países existe entre los funcionarios públicos un complejo de inferioridad, ello se debe al carácter inútil del trabajo a que a veces se les obliga, es decir, al esfuerzo improductivo.

Hemos dicho que la Organización es la enemiga declarada del despilfarro, el cual se presenta bajo las formas más variadas y más sutiles, entre las cuales las más conocidas son: el

tiempo perdido, los gastos inútiles, el trabajo desprovisto de su substancia creadora.

Ello no implica que el rendimiento, en el sentido estrecho y materialista de la palabra, sea sistemáticamente un objetivo en sí. La noción de rendimiento debe entenderse en el sentido más amplio, más completo y más noble. Abarca al hombre en la totalidad y la plenitud de su personalidad, es decir, que tiene como propósito la satisfacción de sus necesidades económicas, como así también la de sus necesidades psicológicas y morales.

El día que, en un taller, o en una oficina, el apretón de manos a un compañero o la sonrisa respetuosa a una compañera de trabajo sean considerados como gestos inútiles, atentatorios contra la productividad y la producción, ese día no será digno de ser vivido, de acuerdo a la filosofía misma de la verdadera Organización Científica y ello, cualquiera sea la producción o la productividad alcanzadas.

El stakanovismo y sus imitaciones camufladas, son respecto a la Organización Científica, lo que algunos records pseudo deportivos son con respecto a la cultura física: los hijos muy locos de una madre muy cuerda.

La Organización Científica está al servicio de las concepciones más elevadas de nuestra civilización cristiana, la cual coloca a los valores humanos por encima de la producción.

Para la mayoría de los hombres de nuestros días la vida material está más o menos asegurada, y las necesidades inferiores satisfechas por lo menos provisoriamente, y por lo tanto, surgen las de comprender y crear.

La Organización entrega al hombre medios poderosos que le permiten satisfacer al máximo sus facultades creadoras que se encuentran paralizadas en medio del desorden.

A este respecto podemos constatar que demasiados patrones se dejan acaparar por la rutina, malgastan su tiempo al ocuparse de asuntos corrientes y desarrollan en su empresa un papel de empleados superiores independientes al perjuicio de su función creadora.

La misión patronal es una misión motriz, pero un motor llega a convertirse en un freno cuando no funciona a su régimen normal o cuando lo hace en sentido inverso. Cuando mayor es la potencia del motor, mayor es el efecto frenante cuando funciona en sentido inverso. Muchos patronos se encuentran dominados por los problemas de su Empresa en lugar de dominarlos, lo cual les impide consagrarse a su verdadera función.

Salvo excepciones, se puede decir que la productividad patronal es, por lo menos tan deficiente como la productividad obrera, porque los métodos de dirección están al nivel de los métodos de trabajo obrero con respecto a los conceptos modernos de la Organización Científica del Trabajo, la cual interesa tanto al trabajo obrero como al trabajo patronal.

Muchos patronos se quejan, y con justa razón, de no poder modernizar su maquinaria como ellos lo desearían, sin embargo, la modernización de los métodos de dirección y de trabajo, son por lo menos tan necesarios como los de la maquinaria.

La gente se equivoca a menudo con respecto a la mentalidad del hombre de negocios moderno, al cual se lo representa persiguiendo objetivos esencialmente materialistas.

Sin embargo, los grandes industriales, como todos los grandes hombres de acción, han sido generalmente idealistas, con una concepción muy elevada de su función, idealismo éste que ha sido el motor de su acción.

Los hombres de acción no se analizan mucho a sí mismo y generalmente se equivocan acerca de sus verdaderos móviles. Muchos industriales modernos creen de buena fe que buscan dinero, una vida cómoda y poder. Eso tal vez haya sido su estado de espíritu en los tiempos juveniles, cuando sólo conocían el aspecto exterior de su futura profesión. Pero una vez que la profesión se ha posesionado de ellos, y ha moldeado su sensibilidad, los móviles de acción se han modificado.

La fuente de energía que alimenta la vida diaria del hombre de negocio moderno es mucho menos la esperanza de



una ganancia que se manifestará dentro de largos meses y bajo la forma abstracta de un balance, que la atracción, a menudo inconsciente, de satisfacciones que se asemejan a las del deportista o del artista. .

En efecto, según un economista francés: "El instinto que impulsa al administrador de sociedad hacia su despacho, no puede ser la necesidad de asegurar su almuerzo o de comprar medias de seda para su mujer: es el instinto de realizar el mundo".

Por otra parte, el hombre de negocios que no mira más que la ganancia, se extravía en lo que a su propia felicidad se refiere como se equivocan los rimadores que han abandonado la poesía por la versificación.

La alegría de crear es independiente del objetivo lejano: es tan intensa cuando se trata de ganar como de servir, y puede constituir un móvil enteramente autónomo.

Acabo de tocar ciertos aspectos sociológicos de la Organización Científica del Trabajo, la cual, como se ha subrayado, interesa tanto al patrón como al obrero y modifica profundamente los conceptos tradicionales de cada una de ellos frente a sus respectivas funciones.

Si me fuese permitido fijar una prioridad entre el patrón y el obrero respecto al esfuerzo psicológico necesario para transformar su mentalidad y adaptarla a los métodos modernos de la Organización Científica, diría, respaldado por una experiencia acumulada a través de un cuarto de siglo consagrado al estudio teórico y práctico de la Organización racional de las más diversas empresas, que la Organización, los conceptos y los métodos de trabajo patronal, en una palabra, todo lo que contribuye directamente a la eficacia y al rendimiento de la función patronal, constituye el factor esencial de la prosperidad económica y de la paz social en las Empresas.

En otras palabras, si la función patronal no se desarrolla en el cuadro y según los principios de la Organización Científica, el clima psicológico en las Empresas y el rendimiento obrero se encuentran dañados y en perjuicio de todos los in-

tereses en presencia, es decir, los intereses de los obreros, de los consumidores, de la sociedad y de los mismos patrones.

La racionalización del trabajo obrero, tan necesaria para la prosperidad económica, no puede rendir sus plenos frutos más que en el cuadro de una organización general que abarque el conjunto de la Empresa.

Desearía también hacer notar que la práctica de la Organización Científica transforma el espíritu del que se dedica a ella, permitiéndole reaccionar de un modo particular frente a los problemas que se plantean en las empresas. En este sentido, la Organización constituye una verdadera educación del espíritu más que una acumulación de conocimientos. A ella se podría aplicar lo que Madame de Staël decía de la educación: "La educación es lo que queda cuando uno lo ha olvidado todo".

En nuestra época, la Organización Científica se convierte, cada día más, en una cuestión vital tanto para las empresas como para las naciones, satisfaciendo las necesidades económicas como así también las exigencias sociales.

El poderío económico de los Estados Unidos proviene sin duda, en parte de sus riquezas naturales, pero también y sobre todo, de su espíritu de Organización, es decir, del Scientific Management, el cual ha sido elevado al rango de una verdadera religión industrial. Es a la Organización que esta nación debe su standard de vida, el más alto del mundo.

Ciertos espíritus alarmistas pretenden que la Organización Científica del Trabajo no puede ser aclimatado entre los pueblos latinos y sobre todo, entre los pueblos sudamericanos, los cuales no tendrían las cualidades de disciplina y de método de los pueblos anglo-sajones. Los que afirman esto olvidan que en la Historia, los Romanos, los primeros y los más latinos de todos los pueblos, ofrecieron pruebas cabales de un admirable espíritu de Organización. También olvidan que Descartes y Claude Bernard, padres filosóficos de la Organización, que Henri Fayol, uno de los fundadores de ella, eran latinos, que en Norteamérica, los latinos, establecidos en crecido nú-

mero, demuestran poseer un espíritu de organización comparable al de sus conciudadanos de origen anglo-sajón.

En los países latinos existen muchas empresas que poseen un grado de organización comparable al de las mejores americanas. En Argentina, país en proceso de industrialización, hay sin embargo, empresas cuya disciplina, rendimiento obrero y organización, es decir, rendimiento patronal, alcanza al nivel de las mejores del extranjero.

Por supuesto, el grado de organización en Argentina no es tan alto como en otros países de industria antigua, pero los raros ejemplos que acabamos de señalar demuestran que la organización científica puede y debe aclimatarse. En otras palabras, lo que separa a la Argentina de ciertos países en materia de organización, no es una incapacidad de principio, si no más bien un desfase en el tiempo. Este atraso debe ir en disminución, y para ello se debe efectuar un verdadero esfuerzo de organización.

La organización científica, no sólo se puede aplicar a los negocios, como acabamos de ver, sino también a las administraciones públicas, y su utilización tiene las mismas consecuencias. Las ventajas que resultan de su aplicación son, la mejora de la calidad y rapidez de los servicios prestados a los administrados, como así también la reducción del costo de los mismos, en provecho del contribuyente. No hay que olvidar tampoco que el funcionamiento de las administraciones públicas incide indirectamente sobre la productividad de las actividades civiles. Como consecuencia de esto, todo aumento de la productividad cuali y cuantitativa de las administraciones públicas tiene felices repercusiones en la productividad del sector civil.

Además de las ventajas económicas y sociales que acabamos de exponer, la aplicación de los métodos de la organización científica en las administraciones públicas trae aparejadas consecuencias psicológicas y morales en provecho del funcionario.

Es sabido que, en muchos países, las Administraciones pú-

blicas son demasiado pesadas, los trámites largos y complicados, los expedientes se multiplican y muchos tienen un carácter de inutilidad que no escapa sin embargo al funcionario ejecutante, el cual, ligado por la disciplina y las obligaciones reglamentarias, debe soportarlo. Es precisamente este carácter de inutilidad de muchos trabajos administrativos, lo que explica ese complejo de inferioridad que con frecuencia sufren sobre todo los mejores funcionarios. Como lo he dicho ya anteriormente, el trabajo útil rebaja al hombre frente a sí mismo y frente a sus semejantes y constituye un verdadero castigo moral. La Organización Científica, liberando al funcionario del trabajo inútil que a menudo se le exige, lo libera al mismo tiempo de su complejo, permitiéndole dedicarse con más tiempo y más eficacia al estudio inteligente de las leyes y reglamentos cuya aplicación está a su cargo.

En una palabra, la Organización Científica desarrolla poderosamente en el trabajador como en el funcionario esta alegría de crear y este orgullo de servir que son, sin duda alguna, los capítulos más hermosos de la alegría de vivir.

HENRI CABANIE