

UNA REVOLUCION EN EL TRABAJO:

COMO INTERESAR AL OBRERO EN LA EMPRESA

JUAN MIGUEL GANUZA, S. J.

Esta es la doctrina que de forma revolucionaria, y con sorprendente sencillez, presenta Jacinto Dubreil en tres libritos (1) que han dado la vuelta al mundo y que están contribuyendo a una transformación pacífica del mundo del trabajo y de la empresa.

Voy a aprovechar particularmente las ideas del primero, que creo pueden ser de gran utilidad en el momento actual de transformación industrial de nuestro país.

¿Cómo hacer trabajar?

La asociación capital-trabajo es un problema que se ha suscitado desde el comienzo de la Revolución industrial. La división del trabajo ha modificado profundamente los métodos laborales, pero ha introducido un malestar. El trabajador se ha considerado oprimido y ha reaccionado creando organismos de defensa. Sociólogos y "utopistas" se han dedicado a dar soluciones. Y bajo la doble influencia el Estado ha intervenido para que la paz social no se perturbe.

Se reconoció a los obreros el derecho a la protesta, especialmente por medio de la huelga, y cuando

se vio su peligrosidad se legisló para evitarla.

En la legislación laboral hay un arsenal que garantiza el derecho y los medios de no trabajar. Falta, sin embargo, estudiar los medios de cómo interesar al trabajador en la empresa y hacerle trabajar.

Los dos secretos de la productividad

Hay dos factores básicos que determinan la productividad: a) la organización industrial, por la que se obtienen los mejores resultados con el máximo de economía; y b) la integración del hombre en la actividad en que se mueve.

El primer factor, el de la organización, se ha estudiado a fondo, hasta hacer de él una ciencia. El segundo apenas ha empezado a explorarse. Al hombre se le considera como inexistente en la producción. Se hace todo lo posible para que dé todo de sí. Pero no como a ser inteligente. Se le impide ser él mismo. En el mejor de los casos es un pájaro en jaula dorada.

En todo lo que se refiera a relaciones humanas en la empresa se hace caso omiso de la libertad.

Habría que hacer que el hombre actúe como tal en la empresa, y sólo así se podría justamente valorar el influjo de este factor moral en la producción.

En consecuencia, sería de importancia vital en la producción actuar los movimientos internos del hombre, que han sido desde el principio del mundo los que han movilizado las energías humanas para hacer cosas grandes.

El régimen de contrato

Si se quiere lograr una auténtica cooperación del trabajador en la empresa hay que recurrir a métodos ya probados.

En los tiempos primitivos, por medio del "trueque", un hombre cambia un instrumento de guerra que ha fabricado por una cierta cantidad de alimentos. Y ambos contratantes se separan con el sentimiento de haber hecho un buen negocio. Más tarde, cuando se hacen contratos enteramente libres, ambos participantes se separan satisfechos, creyendo el uno haber encontrado un precio razonable, y el otro, una buena ganancia.

(1) **Le véritable "interressement" des travailleurs à la vie de l'entreprise.** Editions de l'Entreprise Moderne. 4, rue Cambon, Paris.

— **A Chacun sa Chance, l'organisation** Grasset, Paris.

— **L'Equipe et le Ballon, l'ouvrier libre dans l'entreprise organisée.** Edit. du travail fondée sur la liberté. Edit. "Le Portulan" (Flammarion), Paris.

En eso no hay frustración ni atentado a la libertad personal. Nadie se ha subordinado a nadie. Y si tal vez existe cierta presión, no es la del que tiene que obedecer a otro a la fuerza. Se trata de una libertad como la que tiene el jefe de empresa y no tienen los trabajadores.

Habría, pues, que encontrar un método parecido en lo que respecta al contrato de trabajo, de forma que la remuneración del trabajador se considere como el pago regular —lealmente calculado— de un deber cumplido, sin que tenga el aspecto de una liberalidad. Es decir, debe preservarse la dignidad de ambos contratantes.

Puntos de vista diferentes

Aunque es difícil aplicar hoy la forma cooperativa en la industria, sería muy provechosa, pues en ella se pueden conciliar el interés general y el particular y cada uno puede en ella desarrollar sus dones y capacidades, al mismo tiempo que existe un interés común.

En la empresa moderna el jefe es incapaz de analizarse, y lo demuestra cuando intenta arrastrar a los demás a su manera de pensar. En ese pequeño estado, que es su empresa, él se constituye en el centro donde todo converge y del que parten todas las decisiones. Se esfuerza por que todos sintonicen con él y por persuadirlos de la pureza de sus intenciones.

Con el fin de interesar al personal en la empresa se ha puesto en marcha ese mecanismo que se llama "Relaciones Humanas", que ha sido un fracaso, pues se ha querido transponer una mentalidad abstracta, de director de empresa, a un personal obrero que no tiene sino conceptos concretos. Personal y gerencia no pueden entenderse y hablan lenguas distintas. Por ello sería más útil estudiar el comportamiento del jefe o gerente de la empresa que la "música ambiental" en el taller o el color de las paredes...

El cómo y el cuánto

Cuando un trabajador solicita un empleo es porque necesita de un salario para vivir. En su mente surge, más que el problema de cuánto se me pagará, el cómo se me pagará. "¿Cómo se va a calcular mi salario?"

El sindicalismo ignora el cómo y sólo se preocupa por el cuánto. La imperfección de los métodos de pago crea una oposición irreconciliable entre empresarios y trabajadores. El que paga cree que lo hace en exceso, y el que cobra, que le dan menos de lo justo. Es que en el salario no hay referencia precisa al rendimiento. Prescindimos del trabajo a destajo o por piezas, que constituyen una esclavitud.

El industrial fabrica y vende, y nadie le vigila. En vez de facilitarle al trabajador una situación similar, se aumenta su pasividad aun por las mismas reivindicaciones por las que se aumenta su salario con primas que él sospecha que no son sino parte de lo que se le roba. Estas primas, las mismas utilidades... no hacen sino esclavizar más al obrero, le hacen un mendigo y le alejan de sus responsabilidades. Contribuyen a que ignore lo que hace, y le impiden el que pueda exigir en justicia un salario correspondiente a su rendimiento laboral. El trabajador no quiere un don gratuito, sino lo que se le debe en justicia y que él puede calcular.

Los dos sentidos de la palabra interés

Cuando el trabajador se presenta en busca de empleo, ofrece su sola moneda de cambio: su capacidad de trabajo, de valor variable según su competencia. El patrón le toma a su servicio porque necesita de esa capacidad de trabajo y por ella le paga un salario. Aunque la operación parece puramente mercantil, tiene, sin embargo, un fondo psicológico.

Si el obrero juzga justo el cambio, viene la paz social. Pero como, de ordinario, está obligado a aceptar las condiciones laborales que se le imponen, las relaciones humanas quedan comprometidas. Los que se preocupan de mejorarlas no han caído en la cuenta de esto. Se quiere en primer lugar garantizar al trabajador las buenas intenciones del patrón, pero se deja abierta la llaga del contrato mal hecho. Y se quiere curar el mal aumentando directa o indirectamente el salario, creyendo falsamente que así se va a interesar al obrero en la empresa.

Se le quiere dar un "interés material". Se mira al obrero como al pobre con el que hay que ser bueno y caritativo. En esta filosofía se basa particularmente "el reparto de beneficios".

Hay otro interés mucho más importante y que hay que suscitar en el trabajador. Es el que podríamos llamar "espiritual" y que haría al obrero interesarse realmente por su trabajo. El obrero está privado de este interés inmaterial, de este suplemento que haría su trabajo agradable.

Todo ser racional aspira a encontrar en su trabajo esta segunda remuneración, esta satisfacción, que consiste, más que en la asociación al reparto de los beneficios de la empresa, en su asociación a la organización de su trabajo. No es la máquina la principal responsable de la despersonalización del hombre en el trabajo, sino la falta de responsabilidad personal que se

debería introducir para crear el interés y la satisfacción del obrero en su trabajo.

La tradición cooperativa

La actual legislación obrera tiende a superar el estadio del contrato de salario y del derecho de huelga. Pero no se tiene en cuenta los intereses particulares de los trabajadores. En los primeros decenios de la organización de la clase obrera se tendió a las cooperativas de producción obrera, donde los trabajadores podrían salvaguardar su libertad. En ellas se salvaba también el verdadero interés del obrero en su trabajo.

El sindicalismo de hoy no mira con buenos ojos esta dirección, y prefiere el estadio de la "reivindicación" al de la responsabilidad, al menos en el taller. Reclama responsabilidades en lo alto de la escala, de orden general, muy elevado, en el plano económico. En los organismos directivos de las empresas y aun en los grandes Consejos económicos.

Pero hay una gama de responsabilidades desde el taller hasta la dirección de la empresa. Las primeras no son, sin embargo, menos importantes. A esas alturas apenas se puede hablar de colaboración en la gestión, apesar de todos los beneficios que se consigán. Pero me temo que se caiga en otro "paternalismo", el sindical, en el que se toman medidas y decisiones para los obreros, no con los obreros. Y éstos quedan en la misma pasividad, privados de ese alimento intelectual que les lleva a colaborar directamente en la empresa y su trabajo.

Se imparten cursos de formación de jefes obreros, sindicales, en que se da una importancia exagerada a los problemas generales de la "economía", y se forman semisabios que se creerán unos genios, pero que si salen satisfechos no aprovechan en nada, ni mejoran, la vida del taller.

Antes de correr conviene aprender a caminar, dicen los americanos. Antes de aprender a hacer discursos hermosos sería bueno estudiar el problema de asociar a los trabajadores a la empresa. Se habitúa a hacer creer a los obreros hoy que el Estado les puede mejorar su suerte y que las leyes pueden mejorar las costumbres cuando habría que convencerles de que las leyes deben sancionar un día lo que ha sido introducido en la vida por la iniciativa espontánea de los ciudadanos.

La subdivisión del presupuesto de la empresa

¿Cómo sería posible introducir un germen, una célula al menos,

dé la idea cooperativa en la empresa moderna, sin alterar su estructura técnica? El principio del contrato, que asegura la estabilidad y la paz en las relaciones económicas y comerciales, se puede aplicar asimismo a los problemas del trabajo, de forma que un cierto trabajo o servicio sea remunerado por un cierto precio. A la noción de salario, vaga y arbitraria, habría que sustituir la de un valor invariable, como el que gobierna las relaciones comerciales ordinarias.

El salario es un modo de pago anormal y que no tiene nada que ver con los empleados en el comercio. Es una cantidad fijada arbitrariamente y sin relación directa con el rendimiento medido e invariable, mientras que un precio es una cantidad que no puede ser modificada, al menos durante el contrato que lo estipuló.

Empresarios y legisladores sólo ven la unidad aparente y centralizada de la empresa y no su unidad orgánica: es decir, que se compone de partes que deberían tener su vida propia. Y se podría asegurar esta vida propia si se pone delante de los trabajadores del grupo la contabilidad particular de su trabajo, más sencilla que los balances generales que se les imponen. El obrero medio no puede concebir el funcionamiento de la empresa, lo mismo que el gerente. Su vista se concreta al grupo elemental de trabajo donde vive. Y los más inteligentes de ellos podrían perfectamente administrar esa parcela del gocio en que trabajan.

En el régimen de salario el obrero rinde menos de lo que puede, pues se cree engañado. Por eso habría que colocarlo en la misma posición psicológica que al empresario. Esto sería posible si se basara el contrato sobre cada grupo de trabajo **TECNICAMENTE AISLADO**, sobre ese mundo que él puede controlar y administrar. Desde aquí hay que introducirlo en el campo de la gestión. Y llegará hasta la cogestión total de ese campo limitado.

Para llegar a esto habría que considerar cada grupo elemental de trabajo, cada unidad irreductible de la empresa, como una empresa independiente o, mejor, autónoma, con su presupuesto particular que resultaría del general de la empresa. Sobre la base de este presupuesto se podría establecer un verdadero contrato de trabajo, similar a tantos contratos de empresa existentes, y que determinaría la actividad espontánea inexistente en el salariado y colocaría a los obreros ante responsabilidades concretas que pudieran realizar.

Este sistema localizaría los centros de pérdida de la empresa y podría ejercerse un mayor control.

Una comunidad de intereses, fácil de comprender

No faltarían dificultades en este sistema de aprendizaje de la responsabilidad. Veamos algunas de las decisiones que deberían tomar libremente. Comencemos por la remuneración del trabajo, que dependería directamente del presupuesto atribuido al grupo. Comencemos por decir que el primer problema es la repartición del trabajo a ejecutar en común: los obreros deberán ser dejados en libertad de atribuirse el trabajo. Ellos se conocen lo suficientemente bien y conocen su capacidad de trabajo, y la pueden determinar mejor que sus jefes. Darán a cada uno lo que deben y se entreayudarán, evitando los famosos "tiempos muertos".

Esta comunidad de intereses garantizará la disciplina interior del grupo, permitiéndoles acceder a otra libertad: la de su reclutamiento, igualmente autónomo, ya que el equipo no tiene mayor interés que el de reclutar miembros valiosos. Tienen también mucho interés en la formación buena y rápida profesional de los aprendices, por el interés del grupo.

También se mejorará notablemente la atmósfera del trabajo por el gusto en él, y los cambios necesarios para cumplir mejor las funciones del taller. (Cambios materiales y psicológicos.)

Los miembros del taller también podrían autoelegir su jefe, que pondría sumo empeño en la dirección. La libre disposición del trabajo conllevaría la de repartirse el producto de él según sus capacidades respectivas. Esta experiencia no es una ilusión, pues ya se ha realizado en Francia y con mucho éxito en las comanditas de trabajo de los tipógrafos. Cada uno procuraría con su aportación mejorar su propia suerte, contribuyendo a la máxima actividad del grupo.

Algunas objeciones

Hay una serie de objeciones que, sin embargo, no se presentan en la realidad por el buen sentido de los trabajadores:

a) Si la empresa decide mejorar el instrumental, ¿no se opondrán los obreros? No; a lo más, habrá una revisión del contrato, como se hace entre gentes de negocios.

b) ¿No producirán los obreros a ritmo exagerado? No; sino que sucede como en los artesanos, que se esmeran en producir bien, pero sin trabajar demasiado.

c) ¿No serán descartados los débiles? No; pues se parte del salario mínimo y se paga según la propia capacidad.

d) ¿No se desarticulará el equipo de la empresa? No; sobre todo si existe la confianza mutua.

Ciertamente que algunos trabajadores no reciben con agrado estas transformaciones, pero es por su inercia que es lo que hay que evitar, haciendo que el trabajador no sólo emplee los músculos, sino el interés todo y su inteligencia...

Una etapa preparatoria: los Comités de Producción

En espera que se puedan constituir estos grupos elementales de trabajo autónomos, existe en la práctica un procedimiento que se llama Comités de Producción y que pueden servir de preparación. Por ellos el personal puede intervenir en todo lo que se refiere a su trabajo y a la producción, mediante discusión con los patronos... Por ella, a su alcance, se consigue: a) mejorar la producción y los salarios; b) interés a los trabajadores en la empresa. Interesantes experiencias se han realizado en Francia y U.S.A., donde el plan "Scanlon" (un trabajador que los propuso) se ha extendido a más de 30 empresas y su aplicación está asegurada por el Massachusetts Institute of Technology.

Ejemplos de las ventajas de la organización descentralizada

La autonomía de los equipos constituye una forma de descentralización de la empresa. Hoy está en boga la descentralización industrial, que quiere acomodarse a la diferenciación de los órganos en la unidad orgánica de la naturaleza humana. Charles Renold, en nombre del British Institute of Management, presentó en 1951 al Congreso Internacional de Organización Científica un informe sobre las ventajas de la "desmultiplicación del mando", que puede ser obtenida aumentando las responsabilidades de los jefes de servicio. Y esto es lo que se está haciendo en la Ford con gran éxito. En 1946 se perdía en ella por defectos de organización 52 millones de dólares al año (Rev. Advanced Management, mayo 1954). Según dice el vicepresidente de la Compañía, se consiguió la recuperación por "la división de este gran negocio en cierto número de negocios más pequeños, por tipo de producto o por naturaleza de operación, como por la dirección de cada unidad sobre una base independiente".

Una experiencia y sus lecciones

La ciencia ha progresado cuando ha pasado de las teorías e hipótesis a los laboratorios. En los problemas sociales pasa lo mismo. Los más se contentan con ideas y grandes proyectos y se olvidan las experiencias. ¿Por qué no ensayar,

pues, con simpatía y buena voluntad aun en pequeña escala?

Voy a narrar mi experiencia, que se ha repetido muchas veces, hace muchos años.

Jefes de empresas, después de haberme oído exponer mis ideas, me invitaban a hablar a sus trabajadores. Y yo les hablaba así:

"Sabén ustedes que nos proponemos, con ayuda del señor X (el patrón), modificar las condiciones de su trabajo. Yo he sido obrero muchos años, y en vez de estar hablando podría estar escuchando como ustedes, que sé que estarán diciendo: "Otro cuento más. Desconfiemos y no nos dejemos pescar."

Actitud y desconfianza normales, justificadas por el pasado de la industria. Sé que mis proposiciones van a ser difíciles de aceptar.

Vamos, pues, a discutir las y examinarlas, y no se aplicarán si ustedes no se conforman con ellas. Sólo podrán ser aplicadas con su colaboración. De todas formas, no habrá ningún retroceso en sus condiciones de salario, que estará garantizado...

Están viendo junto a mí a este hombre que es su patrón y por el cual ustedes deben encerrarse entre estas cuatro paredes todos los días desde las 8 de la mañana. A él no le importa la presencia de ustedes aquí, sino el producto que sale de sus manos y por el que les paga a ustedes. Por lo tanto, en el fondo, es un cliente de ustedes.

Es cierto que este aspecto de comprador de su trabajo no lo ven ustedes demasiado claro porque lo oculta la forma en que se les paga. La operación no es tan sencilla como la de comprar en un mercado.

Se trata de establecer entre ustedes y el patrono un nuevo sistema que será tan sencillo como el que existe entre un vendedor y su cliente, o, mejor, entre un artesano y su cliente, pues ustedes hacen lo que van a vender...

Cuando ustedes van a arreglar unos zapatos o un reloj llevan ustedes el objeto para reparar, el trabajo que hacer. Ustedes piden al artesano que lo haga y convienen con él las condiciones del trabajo, lo mismo que el precio y la fecha de entrega. En efecto, han hecho un contrato con él, en lo que no se piensa, pues no han firmado ningún papel. Es un contrato que comprende compromisos mutuos: él se ha comprometido a hacerles el trabajo para tal fecha, y ustedes a pagarle el precio determinado.

Y fíjense en algo muy importante: este hombre no se ha convertido en un subordinado. Ustedes no son sus patronos. Él queda libre, en el límite de su compromiso. Puede ir a tomar el sol, si le gusta. Si el trabajo está bien hecho y en la fecha determinada, ustedes se lo deben pagar, pues son sus clientes.

Es el régimen de todos los contratos. El del hombre que se sienta junto a mí. Él es cliente de ustedes y a la vez tiene otros clientes de los que depende. Como el zapatero o el relojero.

Esto quiere decir que no se puede ser libre en su trabajo sino por la ley de un contrato. El contrato es la base de la libertad, y esta libertad es lo que queremos darles a ustedes. Será un poco más difícil que la del zapatero o relojero porque ustedes están metidos en cosas más complicadas, pero no será difícil si ustedes aceptan trabajar en las mismas condiciones que los artesanos de que hemos hablado.

Por ahora deben ustedes trabajar en un local de este establecimiento y no se les puede trasladar a otra parte. Pero se les puede dar una independencia parecida a la que podrían tener en un taller propio.

Supongamos que deciden ustedes montar un taller para hacer el trabajo que hacen ustedes aquí. Les harían falta capitales para la instalación, comprar la maquinaria, las materias primas... Todo esto existe ya aquí y se puede poner a su disposición con ciertas condiciones. Como ustedes pagan su apartamento.

Ustedes dirán que no pueden pagar otro alquiler además de su apartamento. Pero vamos a arreglar las cosas. La casa que les emplea les puede abrir un crédito, con el que podrán afrontar los gastos de alquiler y otros necesarios para trabajar.

A partir de este momento ustedes están como en su casa y tendrán las mismas responsabilidades que tienen en su apartamento. No prenderán una luz sin necesidad, porque son ustedes los que tienen que pagar la luz. Y la apagarán cuando salen. Lo mismo en el taller, cuando ustedes hagan economías sobre el presupuesto asignado, el beneficio será para ustedes.

Hay otra fuente de beneficios para ustedes, que consistirá en los precios que ustedes pongan a los productos. Esta fijación de precios es más importante que discutir la tarifa de salarios.

En la base del precio hay siempre un factor tiempo. Hay que convenir, pues, en el tiempo que razonablemente hay que emplear para hacer un trabajo determinado. Ustedes saben que estos períodos de tiempo se miden con el cronómetro, instrumento hacia el que ustedes tienen gran recelo, y con razón, por el mal uso que se ha hecho de él. Pero todo depende del uso que se haga de él. El cronómetro es de suyo imparcial.

Para ello pondremos a la disposición de ustedes un ingeniero, con

el que podrán estudiar qué trabajo se puede hacer, por ejemplo, en una hora, al ritmo normal que ustedes pueden seguir durante todo el día. Esto no quiere decir que si ustedes, por su ingenio, habilidad o experiencia, hacen el trabajo en 50 minutos, se les pague menos de la hora, según el precio convenido, y como sucede con un zapatero o relojero.

Aquí está la diferencia entre este modo de pago y el del salario puro y simple."

Sumamente interesado por el problema de los precios, aunque por razones diversas que los trabajadores, el jefe de la empresa tomó la palabra:

"Yo estoy completamente de acuerdo con los precios que se determinen de esta forma. Pero, atención! No deben aprovecharse para fijarme precios demasiado elevados, que me obligarían a resarcirme en mis clientes."

La conclusión fue que los obreros aceptaron hacer la prueba, que pronto se puso en práctica. Se obtuvo de buenas a primeras un gran aumento en la producción, junto con una mejor remuneración para los participantes. Tanto que la pregunta que se hizo a los trabajadores meses después de si querían volver al régimen de puro salario, respondieron con un no enérgico, añadiendo: "Ahora somos libres."

El método se ha puesto en práctica hace años en muchos grupos de trabajadores y en distintas empresas, y hoy se estudia su generalización.

No faltaron, con todo, los problemas, y hay que ir acomodando el método a la realidad gradualmente. En una empresa, por ejemplo, tras varios años de experiencia, los trabajadores declararon que la responsabilidad era demasiado pesada para ellos. Se les hacía particularmente dura la sección de gastos y pedían que se les ayudara en ello.

En otras empresas surgieron dificultades sobre el mando. Los jefes de equipo no dieron resultado por diversas razones, y los obreros pidieron a la dirección que nombrara los jefes de taller.

Por eso es importante mensurar la experiencia a la capacidad de los trabajadores.

Con razón, pues, acaba Dubreil su trabajo con estas prudentes observaciones:

"Al decidirse a multiplicar estas experiencias, las circunstancias y las diversas técnicas no dejarán de proporcionar preciosas indicaciones para el progreso ulterior de la organización del trabajo y para la integración de los trabajadores a la empresa."