

# Emergencia del hombre en los sistemas de organización y de gestión

Por PEDRO URIARTE \*

**Los sistemas económicos, tanto el capitalista como el marxista, evolucionan empujados por un hombre y por unos grupos humanos que se sienten inadaptados a ellos. También evolucionan las estructuras empresariales. Emerge en todas esas evoluciones un hombre que huye del individualismo y del colectivismo. En la evolución que sufren los sistemas de organización del trabajo y de la gestión de empresas, ¿emergerá también un hombre que busca autorrealizarse en una comunidad empresarial?**

El estudio de la emergencia del hombre y del grupo al nivel de los sistemas de organización del trabajo y del sistema de gestión sólo lo vamos a poder hacer dentro del sistema capitalista. Los soviéticos, ocupados con la construcción del comunismo, no han prestado atención a estos puntos.

R. Richta, y con él el grupo de marxistas checoslovacos, nos dicen: «En contra de las concepciones iniciales de los clásicos del marxismo, en la aplicación práctica del socialismo científico ha predominado la idea de que la realización del comunismo es obra de los cambios al nivel del poder, de las formas de propiedad y de la ideología, acompañados eventualmente por el crecimiento general de la producción... Pero, haciendo esto, se absolutizaban y cosificaban las formas del desarrollo social heredadas de las fases culminantes de la revolución industrial y de las luchas de clases. Los cambios en las fuerzas productivas, en el trabajo y en el modo de autorrealizarse el hombre, quedaban reducidos a simples circunstancias exteriores de la construcción del comunismo y aun descartados del análisis marxista» (1).

Por ello, en este análisis seguiremos la evolución que la organización del trabajo y la gestión han sufrido en el sistema capitalista, y en determinados

---

\* Profesor del Instituto de Ciencias Sociales, Universidad de Deusto, Bilbao.

(1) R. Richta (editor): **La Civilisation au carrefour**, Editions Anthropos, 1969, p. 86.

momentos aportaremos algunos datos complementarios relativos a lo que ocurre dentro del sistema soviético.

Para la interpretación psico-sociológica de los datos tendremos, fundamentalmente, dos puntos de referencia:

— la naturaleza del hombre: ¿qué es el hombre: un ser biológico, un ser psico-fisiológico, un ser psico-sociológico, un grupo?

— la naturaleza del trabajador: ¿qué es el trabajador: un factor de producción que resulta ser hombre, o un hombre que resulta ser factor de producción?

## ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO

### F. W. Taylor

En un ambiente de cambios técnicos y de tensiones sociales provocadas por la aplicación industrial del vapor y del descubrimiento de la electricidad, destaca a finales del siglo XIX el pionero de la organización científica del trabajo, F. W. Taylor, un técnico que no se despreocupa de la paz social.

Está convencido de que los intereses de los patronos y de los obreros son coincidentes en el objetivo de lograr una mayor productividad. Para alcanzarla implanta:

— los métodos de trabajo y la medida de tiempos;

— la organización funcional, en la que quedan diferenciados los que van a planificar los métodos y a controlarlos y los que van a realizarlos;

— un salario deferencial—especie de salario progresivo—estimulará a los trabajadores eficientes y descubrirá a los perezosos, haciéndoles dignos de ser sancionados con el despido (2).

Con el método de trabajo y el control de tiempos trata de sustituir los movimientos lentos por otros más rápidos, de eliminar los movimientos inútiles y de acortar los tiempos muertos. Entonces es preciso que alguien piense y elabore los métodos, organice las tareas, controle los resultados, quedando en consecuencia dividida la plantilla entre los que piensan, deciden y controlan, y aquellos que ejecutan las tareas. Ahora bien, como el trabajador es perezoso e irresponsable, para que se decida a lanzarse a trabajar por el cauce señalado y a la velocidad requerida, será preciso estimularle. El dinero será el incentivo estimulante, y el último recurso motivacional será el miedo al despido.

### Estas técnicas

— están orientadas hacia un objetivo que no es la autorrealización del hombre o su satisfacción, sino el logro de una mayor productividad: el hombre es manipulado por ellas como un factor de producción;

---

(2) F. W. Taylor: **Principios de administración científica**, Editorial Argentina de Finanzas y de Administración, 1944.

— presupone un tipo de hombre biológico e individualista.

Taylor, exponiendo cómo introdujo el método del manejo de lingotes de hierro, manifiesta que creía que siendo el manejo una tarea tan tosca y elemental, se podría entrenar a un gorila inteligente de tal manera que llegara a realizar dicha tarea de forma más eficiente que cualquier hombre. Por ello, seleccionaba para la tarea a trabajadores que, poseyendo fuerza física y ritmo adecuado, tuvieran entre sus primeras cualidades el ser tan torpes y flemáticos que, en su contextura mental, se parecieran más a un buey que a cualquier otra cosa. Con el trabajador seleccionado hablará en solitario, porque tiene como regla inflexible tratar y hablar sólo con un trabajador individual (3).

La reacción obrera no se dejó esperar (4). Sus reclamaciones a través de los sindicatos afectaron al objetivo de la productividad y a las técnicas implantadas para lograrlo.

El incremento de la productividad, en una primera instancia, puede interesar al patrono y a los obreros, pero en una segunda instancia, en la del reparto de los resultados, sólo les interesará cuando la distribución sea equitativa. Ahora bien, el salario diferencial, al ser de por sí inícuo, no podía garantizar la equidad en la distribución final.

Por otro lado, el método de trabajo originaba con su división de tareas una fuerte monotonía, y el cronometraje convertía al trabajador en un esclavo. La división de tareas, en pensantes y ejecutivos, está suponiendo, además, que el trabajador es pura fuerza muscular, que puede ser integrada como otro factor de producción más en el método de trabajo. Con todo ello quedaba degradada la profesionalidad.

El intento pacificador de Taylor quedó fallido. Tenía buena voluntad, pero ésta es insuficiente para fijar un objetivo común y una organización dirigida a conseguirlo. Su mente técnica y robotizada estudió al trabajador como factor de producción, musculoso, individualista y ávido de dinero. Para él implantó un sistema organizativo, que calificó de científico. Pero el trabajador real, integrándose en los sindicatos, se resistió ante un sistema que le estaba inadaptado. El trabajador histórico no se consideraba a sí mismo como un factor de producción, ni reaccionaba como un ser puramente biológico e individualista.

### **Los psicotécnicos y los psicofisiólogos: Se inicia la psicología industrial**

F. W. Taylor era un científico y no improvisaba. Se preocupó de la fatiga y de la selección del personal.

Estos dos problemas serán recogidos por los psicotécnicos. La Psicotecnia estudia el comportamiento del hombre durante y bajo la influencia del trabajo. Su objetivo es el de descubrir los procedimientos capaces de aumentar

(3) F. W. Taylor, *obra citada*, pp. 48-69.

(4) G. Friedmann: *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, 1946, pp. 29-59, 245-258.

la productividad de los trabajadores sin que se siga ninguna fatiga suplementaria. Trata, por tanto, de situar al individuo en la tarea para cuya realización tiene más aptitudes, y esto en las mejores condiciones ambientales. De esta manera se utiliza racionalmente su capacidad, se disminuyen las causas de la fatiga y se evitan los accidentes. La Psicotecnia buscará, en definitiva, la mejor adaptación del hombre al trabajo y, recíprocamente, del trabajo al hombre.

La adaptación del hombre al trabajo se logrará mediante la selección del personal, tras indagar las cualidades físicas, psicofísicas y psíquicas (5).

Más difícil se presenta el proceso inverso: adaptar el trabajo al hombre, con el riesgo de que el deseo se quede sin realización efectiva. En este punto, la atención quedó centrada fundamentalmente en la problemática de la fatiga originada por la realización de la tarea y por las condiciones ambientales. En este tema entran de lleno los psicofisiólogos.

Algunos psicólogos de laboratorio habían analizado los movimientos de los seres animados y, tras calcular los esfuerzos necesarios para realizarlos, habían indagado la alimentación precisa para reparar la energía gastada.

Estos conocimientos se aplicarán a la industria, tratando de descubrir las situaciones en las cuales se obtiene un rendimiento igual con menos fatiga, o un rendimiento mayor con igual fatiga.

En estos estudios, mientras que Taylor se fijaba sólo en una parte de la máquina humana, esto es, en el instrumento—la mano, el brazo—que ejecutaba la tarea, los psicofisiólogos integran al instrumento en el conjunto que le provee de energía, en una palabra, en el motor (6). Este motor admitirá una comparación favorable con los motores inanimados (7).

La visión tecnicista de Taylor, reducida a los movimientos y a su velocidad, queda superada por una visión más orgánica y psíquica. El factor humano adquiere importancia, pero la adquiere como factor de producción, aun para aquellos que se abren a aspectos más psíquicos (8).

Por ello, aunque los obreros y los patronos tengan interés en reducir al mínimo el desgaste de la máquina humana, no se puede esperar que los obreros manifiesten entusiasmo. Antes al contrario, parece que se puede temer su reacción. Pero, al margen de las reacciones obreras, una investigación realizada por un grupo de psicofisiólogos en la Western Electric, situada en Hawthorne, cerca de Chicago, provocará una evolución fundamental en el concepto del hombre y del grupo dentro de las técnicas organizativas.

Mas, antes de exponer dicha investigación, veamos lo que pasaba en Rusia en ese tiempo.

---

(5) Th. de Smet: **Le problème de la sélection du personnel ouvrier par la méthode des procédés psychotechniques**, A. Bieleveld, Ed., 1932, pp. 12, 28-29.

(6) J. Amar: **Organisation physiologique du travail**, H. Dunod et E. Pinat, Ed., 1971, pp. 10-13. Los términos máquina humana, instrumento, motor, son de Amar.

(7) J. Amar: **Le moteur humain**, H. Dunod et E. Pinat, Ed., 1914, pp. 603-605.

(8) Cf. por ejemplo E. P. Cathcart: **The Human Factor in industry**, Oxford University Press, 1928.

En 1918 proclamaba Lenin: «La vanguardia más consciente del proletariado de Rusia se ha comprometido con la misión de enderezar la disciplina del trabajo. Debemos poner en el orden del día introducir prácticamente y poner a prueba el salario por rendimiento; aplicar lo que hay de científico y de progresivo en el sistema de Taylor... Únicamente podremos realizar el socialismo en la medida en que tengamos éxito en combinar el poder de los soviets y el sistema de gestión soviético con los progresos más recientes del capitalismo» (9).

En 1920, para superar la crisis de producción y de transporte, que azotaba a Rusia, se estableció temporalmente que el domingo fuese día laborable y que la jornada de trabajo pasara de ocho a diez horas (10).

Estas medidas de autoritarismo y de taylorismo parece que tampoco estaban adaptadas a los trabajadores rusos, si hemos de creer a un artículo escrito durante la sublevación de Kronstad: «Cuando la clase obrera hizo la revolución de octubre, esperaba que conseguiría la libertad. Pero el resultado ha sido una mayor esclavitud de la persona humana... La esclavitud del espíritu implantada por los comunistas es la más asquerosa y criminal, porque incluso han forzado el pensamiento, la vida moral de los trabajadores y han obligado a todos a pensar exclusivamente según sus normas. Por medio de los sindicatos estatalizados han encadenado a los trabajadores a las máquinas y han convertido al trabajo en una nueva esclavitud, en lugar de hacerlo atractivo...» (11).

#### **Psicosociología: Elton Mayo**

En los talleres de la Western Electric, entre 1924 y 1927, se hizo una investigación dirigida a determinar la relación entre la iluminación y la productividad, con el objeto de implantar después en los talleres aquella intensidad lumínica con la que el personal producía más.

Formados dos grupos, uno de control y otro experimental, se vio que los dos grupos se comportaban de forma parecida en su conducta laboral y tenían una producción semejante. Este resultado, sin negar el influjo que la iluminación tiene sobre la productividad, hizo ver que la actividad laboral depende de algo distinto a la reacción fisiológica del ojo al rayo de luz. En el hombre había un elemento desconocido, situado fuera de las fronteras de la psicofisiología. Con el objeto de encontrarlo y ponerlo al servicio de la productividad fue contratado el profesor de Harvard Elton Mayo (12).

Su investigación comprende fundamentalmente tres fases:

- el **test-room** de ensamblaje;
- la campaña de entrevistas;
- el **test-room** del cableado.

(9) V. Lenine: **Les tâches immédiates du pouvoir des soviets**, en *Oeuvres Choiesies*, II, pp. 388-389.

(10) Bureau International du Travail: **Les conditions du travail dans la Russie des soviets**, 1920, pp. 35-41.

(11) *Izvestia*, 8 de marzo 1921.

(12) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson: **Management and the worker**, Harvard University Press, 1966, pp. 14-18. De este libro resumimos la investigación de E. Mayo.

En el experimento del ensamblaje se quiso indagar mediante la forma de la curva de la producción la relación existente entre unas condiciones de trabajo objetivamente monótonas y la fatiga y la monotonía resultantes. Se hizo con cinco personas, retiradas aparte en una habitación y acompañadas de un observador de los investigadores.

La curva de producción no tuvo ningún parecido con las curvas típicas de la fatiga y de la monotonía, así como el volumen de producción superó al que se esperaba. Los investigadores, tras descartar diversas variables intervinientes, se inclinaron a considerar como causas de la anormalidad a unos factores que ellos no habían previsto inicialmente: la formación de un grupo compacto entre las operarias y el trato amable del observador.

Los factores psicológicos y sociológicos, que los investigadores no previeron ni buscaban cuando planearon el experimento, estaban influyendo predominantemente en lo que ocurría. Emergía del experimento un hombre que, además de ser biológico y psicofisiológico, era psicossociológico.

Pero continuaba siendo factor de producción. Había que utilizar las energías nuevamente descubiertas, y para ello era preciso reeducar a los mandos y lograr que se comportaran como el observador. Una campaña de entrevistas que abarcó a 21.126 personas proveyó del material suficiente para señalar a los mandos el modo como los operarios querían ser tratados.

El análisis de las entrevistas llevó a otras conclusiones. Las personas entrevistadas hablaban en su nombre, pero con frecuencia sus opiniones no les pertenecían, sino que eran el fruto de impresiones, rumores de todo el grupo obrero. La conducta, según ellos, dependía más que de las normas formales de la empresa, de las normas de los grupos a los que pertenecían.

Por ello, el tercer experimento-clave trató de indagar el comportamiento de un grupo en cuanto tal. Se inició en 1931, con un grupo de cableadores, y se quiso descubrir la relación existente entre su salario-incentivo colectivo y la productividad grupal.

Aquí también falló la previsión de los investigadores. El grupo, movido por cierto temor, mantuvo su rendimiento por debajo de la pauta normal, y esto conscientemente, puesto que llegaban a perder el tiempo con sus juegos y charlas.

Al margen de las normas oficiales y de los objetivos productivistas de la dirección, el grupo de cableadores tenía su vida social, con sus normas de conducta y con sus objetivos. Se había convertido en un grupo informal. En adelante, las investigaciones no podían reducirse a los individuos, sino que deberían ampliarse a los grupos.

Estamos muy lejos del hombre biológico e individual de Taylor. Tampoco la psicofisiología se basta para interpretar el comportamiento laboral de los hombres. Estos son seres psicossociológicos con reacciones individuales y grupales, apareciendo el grupo como un todo (13). Todavía, sin embargo, el hombre y el grupo están considerados como factores de producción, cuya energía psicossociológica interesa explotar para lograr el incremento de la productividad.

---

(13) Esta línea tomará fuerza en adelante, con las investigaciones llevadas a cabo por J. L. Moreno y K. Lewin.

La investigación, iniciada en 1927, se prolongó hasta 1939, y llega a la conclusión de que la empresa es un sistema social que ha de resolver el problema

- de su equilibrio externo en el mercado;
- de su equilibrio interno, armonizando la producción con la satisfacción del personal.

Entre esos elementos estiman que el factor causal es el de la satisfacción. Y sacan la ley: cuando el hombre está satisfecho produce más y, si produce más, se podrá competir; tengamos, por tanto, contentos a los trabajadores. En esta conclusión se basará el movimiento de Relaciones Humanas.

Pero, antes de analizarlo, veamos lo que ocurre en Rusia.

Tal vez el hecho más significativo en este período sea la hazaña realizada por A. Stajanov, al producir, en 1935, durante un turno de noche, 102 toneladas de carbón, cuando la producción normal era de siete toneladas. Emulada esta hazaña por otros obreros, dio lugar al movimiento stajanovista.

Este movimiento se sitúa en un contexto retributivo en el que el salario fijo es complementado por primas de rendimiento, y en muchas ocasiones, sustituido por un salario por piezas y, además, es progresivo, esto es, pagado más que proporcionalmente cuando se supere la norma. Sobre esta base, los stajanovistas lograban asegurar unos ingresos muy superiores al salario medio de su categoría (14).

Se continuaría, por tanto, en la fase taylorista.

### **Movimiento de Relaciones Humanas.**

El movimiento de Relaciones Humanas surge de las conclusiones obtenidas por E. Mayo y sus colaboradores. Dejando a un lado las técnicas empleadas, penetremos en su entraña.

Los hombres, en la empresa, pueden ser considerados como hombres o como instrumentos productivos. Algunos afirman que las Relaciones Humanas no son sino una manifestación global de las normas ajustadas al punto de vista humano. Pues bien: «este planteamiento de la cuestión, que supone toda una modificación de la estructura de la empresa y de la economía capitalista, saca de quicio el origen y propósitos de las Relaciones Humanas. En efecto, se olvida que la empresa, tal y como es el mundo capitalista, no puede tratar a los hombres más que de un modo: como instrumentos», y «el movimiento de las Relaciones Humanas no ha pretendido hasta ahora cambiar la estructura económica del mundo industrial». Su cometido técnico «se define como el de suavizar las ineludibles asperezas que una política lógica de producción provoca entre los individuos, lubricando con un conjunto de satisfacciones socio-económicas la marcha diaria de cada empresa» (15).

(14) Ch. Bettelheim: *L'économie soviétique*, Recueil Sirey, 1950, pp. 172-177, 154-161.

(15) Comisión Nacional de Productividad: *Relaciones humanas*, 1962, páginas 22-23.

El conocimiento del hombre psicossociológico y de los grupos humanos es utilizado para reducir las incongruencias de una organización montada con lógica productiva. El hombre continúa siendo factor de producción.

### La Ergonomía

La Ergonomía es la nueva Psicotecnia. Trata de hallar el equilibrio dinámico entre el hombre, el ambiente y la máquina.

Su origen histórico se sitúa en el momento en que, dada la dificultad que tenía el servicio psicotécnico del ejército americano para seleccionar pilotos, se forzó a que en las oficinas de diseño de los aviones de guerra hubiera psicólogos. Diseñadores y psicólogos trabajarían en adelante juntos para construir aviones más humanizados, más adaptados a las aptitudes humanas.

Hasta 1950 se la consideró como una rama de la Psicología experimental. Hoy, el campo en el que se sustenta es más interdisciplinar, porque abarca la Biometría, la Anatomía funcional, la Fisiología climática, la Higiene industrial y la Toxicología, la organización industrial, el diseño de las máquinas y la Psicología de corte antiguo (16).

El objetivo práctico de la Ergonomía es la adaptación del trabajo al hombre, es decir, la adaptación del puesto de trabajo, de las herramientas, de las máquinas, de los horarios y del medio ambiente a las exigencias del hombre (17).

Se ha producido un cambio en la perspectiva. En la Ergonomía, el hombre comienza a ser punto de referencia al que han de adaptarse las máquinas, los métodos y la producción.

### Psicología motivacional

La primitiva Psicología industrial, iniciada por H. Munsterberg, se centraba fundamentalmente en los aspectos psicofisiológicos y psicotécnicos. Hoy, dejando a la Ergonomía el estudio de la fatiga y de la adaptación del trabajo al hombre, la Psicología industrial tiende a fijarse más en los aspectos motivacionales: ¿por qué el hombre trabaja? El hombre satisfecho ¿trabaja más? ¿Qué relación existe entre la moral de un equipo de trabajo y su rendimiento?

En la práctica, trata de indagar si es válida la conclusión obtenida por E. Mayo. Pues bien, numerosos estudios han puesto en duda la validez de dicha conclusión, haciendo tambalear al movimiento de Relaciones Humanas. En algunos casos, se ha encontrado una correlación significativa entre satisfacción y productividad; en otros, una simple correlación, y en otros, hasta una correlación negativa (18).

Mas, en concreto, se ha descubierto que la satisfacción tiene a ser mayor:

---

(16) O. E. C. E.: *Adaptation du travail à l'homme*, Agence de Productivité, 1959, pp. 13-21.

(17) E. Grandjean: *Précis d'Ergonomie*, Dunod, 1968, p. 9.

(18) V. H. Room: *Work and Motivation*, John Wiley and sons, Inc., 1964, pp. 181-186. Seguiremos a este autor en este apartado.

— en los grupos de espíritu cooperativo, que en los grupos competitivos y antagónicos;

— cuando hay una retribución alta y equitativa;

— cuando la tarea es cualificada y desarrolla las aptitudes, que cuando la tarea es repetitiva y monótona;

— cuando el mando está orientado hacia la persona y la considera como tal, que cuando el mando está orientado hacia la tarea y el trabajador es tratado como factor de producción;

— cuando el mando deja cierta iniciativa al subordinado, concediéndole un campo de autonomía ejecutiva y una cierta participación en las decisiones.

**El rendimiento en general:**

— se puede esperar que sea alto cuando la tarea es cualificada, el mando está orientado hacia la persona, el salario es equitativo y los objetivos del grupo cooperativo son coincidentes con los objetivos de la empresa;

— es ambiguo cuando el salario es alto y la retribución no está ligada al rendimiento; cuando el mando es participativo, porque a corto plazo y en no pocas situaciones el mando autocrático puede ser más eficiente;

— se puede temer que sea más bajo, cuando el grupo cooperativo tiene unos objetivos distintos de los de la empresa.

En resumen, parece que se puede esperar que se dé la más alta correlación entre satisfacción y productividad allí donde la empresa constituya una comunidad con un espíritu cooperativo, en la que el trabajador se sienta considerado como hombre que desarrolla sus aptitudes, sus iniciativas y su sociabilidad, y percibe un salario adecuado y equitativo.

### **Camino recorrido en el campo de la organización científica del trabajo**

Esquematzamos el camino recorrido por un hombre y por unos grupos humanos que, a pesar de todas las resistencias y obstáculos encontrados, emerge con fuerza.

F. W. Taylor tenía del hombre una visión biológica superficial e individualista, llegando a compararle a un gorila y a un buey. El hombre, además, para él no era sino un factor de producción.

Los psicólogos industriales primitivos tienen del hombre una visión psicofisiológica, en la que los elementos biológicos son combinados con los elementos psíquicos. Tienen del hombre una visión más compleja. No le compararán con ningún animal, pero continuarán analizándolo como motor energético e instrumento laboral.

Con Elton Mayo se da un gran paso: el hombre ya no es un ser puramente psicofisiológico, sino psicológico; no es tampoco un ser individualista, porque los grupos constituyen unas unidades de acción. Con todo, el hombre sigue siendo considerado como factor de producción, cuyas energías psico-sociales hay que utilizar al servicio de la productividad.

La Ergonomía superará esta última perspectiva productivista y tratará de

poner al hombre psicofisiológico como punto de referencia al que se han de adaptar las técnicas, las máquinas, el ambiente y el método de trabajo.

La Psicología motivacional descubre que el hombre se autoestima por encima de la producción. Una organización y un mando que le trate como factor de producción puede tener que provoque insatisfacción y bajo rendimiento. En adelante, un sentido humano y productivo reclamará considerar al trabajador como hombre.

En un análisis más detallado se descubre a un hombre que es egocéntrico: se busca a sí mismo en el salario, en el prestigio, en el desarrollo de sus cualidades, en su iniciativa autónoma; pero que no es egoísta, porque también busca al grupo. Pero este grupo que busca es un grupo de espíritu cooperativo, en el que no se masifique y en el que pueda desarrollar sus cualidades personales. El hombre histórico busca entre el egoísmo y la masificación, entre el individualismo y la colectivización, el modo de autorrealizarse en comunidad.

D. McGregor denominará al hombre implícito en el sistema antiguo el hombre X, y al hombre que emerge, el hombre Y. Y sobre este hombre Y tratará de construir un sistema de gestión (19).

Antes, sin embargo, de pasar al sistema de gestión veamos a qué conclusiones están llegando los rusos.

Han hecho pocos estudios relativos al hombre y a la organización. Aparte del incentivo económico, se conoce poco de otros factores motivacionales en la industria soviética. Parece que los incentivos materiales son un factor de motivación más importante que los incentivos morales (20).

Los resultados de un estudio sociológico realizado entre los jóvenes de 25 fábricas de Leningrado podrían darnos con todo una pista interesante. Este estudio descubre que conforme crece la cualificación de la tarea, la actitud hacia el trabajo es más positiva, aun cuando en esta inclinación favorable, en los pertenecientes al grupo más cualificado, pueda influir la retribución más alta. Ordenando los diversos factores que producen satisfacción o insatisfacción, se obtiene la lista siguiente: contenido cualitativo de la tarea, retribución, posibilidad de desarrollar las cualidades, la variedad de la tarea, la organización del trabajo, el sistema del mando, el esfuerzo físico. En este contexto de preferencias, a más de la mitad de los jóvenes el trabajo les es indiferente o molesto. A pesar de ello, una gran mayoría realiza sus tareas con gran responsabilidad, como lo demuestra la calidad y la cantidad de trabajo realizado, así como bastantes proponen sugerencias para mejorar la organización. Esto significaría que la moral ideológica, aunque fuerte, no va conexionada con la satisfacción que surge del trabajo. Por ello, parece que es erróneo querer fomentar una actitud comunista hacia el trabajo con solo palabras, cuando sería mejor forjar un lazo fuerte entre el trabajo ideológico y el trabajo organizativo (21).

---

(19) D. McGregor: *The human side of enterprise*, McGraw-Hill Book Co., 1960, pp. 33-57.

(20) B. R. Richman: *Soviet Management*, Prentice-Hill, Inc., p. 215.

(21) A. G. Zdravomyslov and V. A. Yadov: *Effect of vocational distinctions on the attitude to work*; en G. V. Osipov (edit.): *Industry and Labour in the U. R. S. S.*, Tavistock Publications, 1966, pp. 99-125.

Entre los incentivos morales propuestos por la ideología y los incentivos morales del dinero, este estudio, realizado en los años 1960, descubre entre los jóvenes trabajadores otro motivo que les llega a dominar: la autorrealización personal mediante la ejecución de una tarea cualificada.

Este toque de atención en favor del hombre ha sido expresado recientemente por el héroe A. Stajanov en el periódico *Pravda*: «Los milagros técnicos nos llevan a olvidar al hombre. La Prensa habla de máquinas, de automatización, de porcentajes y de toneladas; pero cuando escribe de los obreros, sólo dice palabras vagas...» La atención puesta en los números se convierte en «miradas al reloj cuando se alaba a los obreros» (22).

## SISTEMAS DE GESTION

### Henri Fayol

El sistema de gestión, a la inversa que la organización científica, no parte de los datos y los encuadra mediante los métodos o el control en conjuntos más amplios, sino que contempla a la empresa como un todo desde arriba, desde la atalaya de la dirección.

Fue en 1917 cuando Henri Fayol publicó su libro sobre la gestión industrial. Considerando a la empresa como un cuerpo social, señala los principios y las funciones de una verdadera dirección científica (23).

Son funciones del director: planificar los objetivos de la empresa; organizar las tareas necesarias para el control del objetivo; mandar y dar las órdenes pertinentes para poner en marcha las diversas actividades; coordinar dinámicamente todas las tareas y esfuerzos; controlar, por fin, los resultados, corrigiendo las desviaciones, si es preciso, con una sanción.

El sistema, por tanto, es plenamente centralizado, unipersonal y autocrático, y estructura a la empresa jerárquicamente. Esto comporta implícitamente una concepción del grupo y del hombre. El grupo aparece como una suma de individuos. Estos no están conexionados interpersonalmente, sino que lo están por su ligazón lineal y convergente con el director, o por las relaciones socio-técnicas exigidas por la coordinación de las tareas. Los individuos, por su parte, están considerados como factores de producción que han de realizar unas tareas orientadas hacia el logro de objetivos técnicos y económicos, incapaces de iniciativa, necesitados de dirección y solamente movidos por incentivos económicos o por el temor de la sanción.

Muchos aspectos podrían ser analizados desde el punto de vista antropológico. La eficiencia de una empresa no depende sólo de la competencia del director, sino también de la adhesión que los ejecutores den a sus órdenes. Ahora bien, ¿se adherirán éstos a unos objetivos que les han sido impuestos según unas pautas que obstaculizan y frenan su desarrollo humano? (24).

(22) Citado en *Le Monde*, 9-10 enero 1972, p. 3, y en *Time*, 10 enero 1972, p. 32.

(23) H. Fayol: *Administration Industrielle et Générale*, H. Dunod et E. Pinat, Editeurs, 1917.

(24) Ch. Argyris: *Personality and Organization*, Harper and Row, Publishers, 1957.

### **Dirección por objetivos**

A las inadaptaciones humanas se suman deficiencias funcionales. El director, aunque esté ayudado por un equipo de asesoramiento, no tiene capacidad para poder organizar, mandar y coordinar todos los detalles concretos. Aparecerá un nuevo sistema de gestión: la dirección por objetivos (25).

La planificación que fija los objetivos continuará centralizada, pero la ejecución estará descentralizada, esto es, los mandos, informados de los objetivos que han de alcanzar, tienen un campo amplio para su iniciativa personal en la elección del modo cómo los van a lograr. Los resultados, una vez obtenidos, volverán a ser controlados centralmente.

Continúa, por tanto, predominando la autocracia unipersonal del director, suavizada, eso sí, con la concesión de autonomía y de iniciativa hecha a los mandos. Continúa también el objetivo técnico y económico imponiendo su lógica. El hombre sigue siendo mirado como un factor de producción del que se quiere aprovechar todas sus energías físicas y motivacionales. Es un sistema encuadrado en el movimiento de relaciones humanas.

Pero no parece que el sistema se adapte al hombre. Ciertamente, los mandos gozan de alguna autonomía. Pero el uso de esa autonomía no es satisfactoria sino para el logro de unos objetivos, con los cuales se esté identificado. Ahora bien, ¿qué garantía hay de que se adhieran al objetivo en cuya fijación no han intervenido plenamente? Porque, en caso de que no se adhieran a él, tampoco encontrarán satisfacción en utilizar su iniciativa en favor de un objetivo con el que no se hallan identificados.

### **Dirección participativa por objetivos**

El nuevo sistema de gestión se llamará dirección participativa por objetivos (26). La dirección propone los objetivos, informa con una perspectiva global, pero en la elaboración definitiva intervienen todos los mandos responsables. Todos ellos codeliberan entre sí; la planificación es obra colegial, aun cuando la decisión o la ratificación final pueda tomarla individualmente el director. Por ello, es de esperar que los mandos actúen eficientemente, porque han intervenido en la elaboración de los objetivos y se han comprometido a alcanzarlos. Esta actuación será ahora también descentralizada, pero esta vez la iniciativa de los mandos recae sobre un objetivo con el que están identificados. Los resultados de todos volverán a ser controlados colegialmente al final.

Con este sistema se pretende que la organización deje de ser un ordenamiento estático y jerarquizado, para convertirse en un todo dinámico y armonizado que se mueve no con un ritmo mecánico y lógico, sino con un ritmo vital. El nuevo motor no serán ya los hombres aislados, sino los hombres unidos y comprometidos en equipo. Si el mando podía autorrealizar su «ego»

---

(25) P. F. Drucker: **La gerencia de empresas**, Editorial Sudamericana, 1963.

(26) O. Gelinier: **Dirección participativa por objetivos**, Asociación para el Progreso de la Dirección, 1968.

en el ejercicio de su autonomía y de su iniciativa, ahora su autorrealización queda enmarcada en una socialización, porque ya no actúa como un hombre aislado cuyo trabajo se suma al trabajo de otros hombres aislados, sino como miembro de un equipo conjuntado.

### Camino recorrido en el campo de los sistemas de gestión

El hombre y los grupos humanos lograron emerger en el campo de la organización científica del trabajo. Asimismo, han logrado emerger en el campo de los sistemas de gestión hombres nuevos, grupos nuevos.

El sistema de Fayol, construido sobre la base de un hombre individual, irresponsable y hasta perezoso, tiende a evolucionar: indicio de que no se adapta al hombre y a los grupos históricos.

El sistema de dirección por objetivos acepta los datos de autonomía y de iniciativa reclamados por el hombre; pero con su estructura jerárquica y autocrática mantiene a los hombres aislados o solamente unidos por las relaciones socio-técnicas, y les impide llevar a cabo la autorrealización personal por la dificultad de identificarse siempre con los objetivos que se les impone. Este sistema también tiende a evolucionar.

El sistema de dirección participativa por objetivos acepta la autorrealización del hombre en la fijación de los objetivos y en el modo de realizarlos. Además, esta autorrealización ya no es sólo unipersonal, sino que tiene lugar en comunidad directiva con otros hombres.

Se descubre, por tanto, una evolución paralela en la evolución de la organización científica del trabajo. En los dos casos emerge un hombre que huye del egoísmo y de la masificación, del individualismo y de la colectivización, porque busca autorrealizarse en comunidad.

Pero todavía no ha logrado realizar sus aspiraciones, ni aun dentro del sistema de dirección participativa por objetivos, porque ésta está reducida a los mandos y continúa considerando al hombre como factor de producción.

Para algunos, la participación hay que reducirla a los mandos. La participación de bases más amplias, por el momento no pasaría de ser una aspiración, aún no cristalizada, la cual se inspira más en principios de estricta justicia que en razones de pura eficiencia. Y, sin embargo, existen casos de supervisión consultiva, de dirección múltiple, que han alcanzado señalado éxito (27).

En realidad, la participación de todos no es una exigencia de justicia, sino una exigencia del hombre histórico. Esta exigencia tiene valor para el humanista y también para el economista. La participación rinde humana y económicamente. Por ello no es extraño que se reclame la participación (28).

Otro problema plantea la dirección participativa por objetivos. ¿De qué objetivos se trata? ¿De objetivos productivos y económicos, o de objetivos humanos?

(27) D. McGregor: **La participación en la industria**, Editorial Hispano-Europea, 1969, pp. 79-80.

(28) D. McGregor: **The human side...**, obra citada, pp. 124-131. A. S. Tannenbaum: **Psychologie sociale de l'organisation industrielle**, Ed. Hommes et Techniques, 1967, pp. 75-90, 98-104.

En el primer caso, el hombre es mirado como un factor de producción, a quien se le ha analizado psicosociológicamente para mejor utilizar sus energías. «La participación eficaz no es un fin (= no tiene por fin la autorrealización del hombre en una comunidad), sino un medio destinado a captar las energías creadoras de los hombres y a vencer las resistencias que se oponen al cambio» (29).

En el segundo caso, el hombre y su desarrollo es mirado como un fin. Se buscaría el desarrollo del hombre y, buscándolo, se trataría de lograr también los objetivos técnicos y económicos (30).

De nuevo en este punto no se trata de contraponer lo humano y la eficiencia técnico-económica. Los datos de la psicosociología indican que cuando se busca al hombre y su desarrollo, se puede esperar que él esté más satisfecho y también más dispuesto a trabajar (31). Expresando esta idea en un consejo, se tendría: «Si usted quiere que un hombre produzca mucho, si usted quiere ganar mucho, no quiera ni producir mucho ni ganar mucho», porque si lo quisiera por encima del hombre, se puede temer que éste, sintiéndose instrumentalizado, baje su rendimiento o, por lo menos, no se sienta incitado a rendir más.

### Conclusión final

A través de unos sistemas de organización del trabajo y de unos sistemas de gestión van emergiendo un hombre y un grupo humano, cuyos rasgos son diferentes al de los hombres y grupos implícitos en ambos sistemas.

Se pensó que el hombre era un ser biológico y se descubrió que no sólo era psicofisiológico, sino también psicosociológico. Se pensó que el hombre era individual y se descubrió que buscaba al grupo, y que el mismo grupo tiene un comportamiento específico.

Se consideró al hombre como un factor de producción esclavizado a las máquinas y sometido al logro de un objetivo técnico-productivo, y se descubre que este hombre reclama ser centro de referencia.

No extrañará entonces que los sistemas evolucionen por no estar adaptados al hombre histórico.

Todavía ambos sistemas no han cristalizado en formas en las que el objetivo sea el desarrollo de los hombres, junto al crecimiento económico y al progreso técnico; en las que las normas estén pensadas en función de la autorrealización de los hombres en la comunidad laboral, más bien que en

---

(29) O. Gelinier, *obra citada*, p. 51.

(30) «El desarrollo no se reduce al simple crecimiento económico. Para ser auténtico debe ser integral, es decir, promocionar a todos los hombres y a todo el hombre. Con gran exactitud ha subrayado un experto: nosotros no aceptamos la separación de la economía de lo humano, ni la del desarrollo de las civilizaciones en que está inscrito. Lo que cuenta para nosotros es el hombre, cada hombre, cada agrupación de hombres, hasta la Humanidad entera.» Cf. Pedro Uriarte: «Populorum Progressio, texto y comentario», *Mensajero*, 1967, n. 14.

(31) V. H. Vroom, *obra citada*, pp. 109-115, 212-220.

el crecimiento económico y en el progreso técnico. Pero tienden hacia ahí; ésta es, por lo menos, nuestra esperanza, basada en los datos aportados. Es cuestión de empujar y de activar la evolución conscientemente.

La participación, con lo que comporta de contenido humano—alejado del egoísmo y de la masificación, alejado del individualismo y del colectivismo— y de contenido productivo-económico, podría simbolizar en estos momentos el punto hacia el que se vislumbra que caminan los sistemas de organización y de gestión.

Esta participación requerirá el cambio de estructura de la empresa. Por ello, tal vez se pueda pensar que la estrategia para el cambio estructural de las empresas más bien pasa por los sistemas de gestión que por las grandes teorías y discusiones sobre la participación del personal en el poder de las empresas.