

Ensayos

EL FACTOR HUMANO EN LA PRODUCCION INDUSTRIAL

Los problemas de la productividad, en cuanto son básicos en el fenómeno económico general, son también formas que implican la existencia de relaciones sociales muy amplias. La manera de constituirse unos y otras rebasa el marco de los intereses particulares del individuo y la empresa, y afecta, por contagio funcional, los movimientos y el dispositivo de la estructura general de la sociedad. Esto es cierto en lo que se refiere a la coordinación del esfuerzo humano individual con el del grupo, un *totum* cuyo acoplamiento conduce a la eficacia organizativa de un sistema social.

Sin embargo, en última instancia los resultados de toda acción en el trabajo humano se reflejan en el hombre mismo, y es en éste donde son significativos. En este punto, la organización del trabajo industrial moderno desarrolla relaciones dinámicas entre la técnica mecánica, por una parte, y la conducta humana por otra. El valor explicativo de esta situación no hay que referirlo solamente al espacio —la fábrica— donde se dan estas relaciones, sino también a las fuerzas sociales más amplias con las que establece contacto: la familia, el grupo social, valores y ética de personalidad.

Si, en definitiva, el efecto último de todo esfuerzo humano se da en el hombre que lo realiza, y si sus implicaciones son sociales, una sociedad bien organizada, dispuesta para el bien común debe considerar a toda empresa económica, no en su personalidad productiva, jurídica o financiera solamente, sino también en términos de su rendimiento social.

Desde el punto de vista de las tradiciones empresarias, los problemas de productividad se han examinado conforme a tres factores

inmediatos: técnica, costos y mercado. Los incentivos que, en relación con el nombre, se tienen considerados, usualmente, como los más eficaces para el fin productivo, acostúmbrense referir a los estímulos del salario.

No obstante, con la dignificación creciente del trabajo humano efectuada por la sociedad contemporánea, y debido a la importancia progresiva del papel de la máquina moderna en la producción industrial y a la disminución del papel del trabajador dentro de ésta, se ha creado un tipo de problemas mucho más complicados cuya solución se encuentra directamente asociada con el salario, la máquina y el tiempo invertido, pero también con el modo como cada ser humano dentro del trabajo se identifica con las condiciones de organización.

Por de pronto, considerada la productividad en función del salario, viene a resultar sólo un aspecto del problema, no precisamente su factor exclusivo. Como veremos más adelante, la cuestión de la productividad forma un complejo de relaciones más vastas, algunas de cuyas extensiones señalaremos.

Para que sea posible una alta productividad, no sólo son indispensables una técnica mecánica perfeccionada y mejores salarios. Entrelazados dentro de una inextricable interdependencia, deben considerarse los siguiente factores: a), la satisfacción sentida en el trabajo efectuado; b), el ritmo impuesto en la producción; c), la ambición profesional que se posea; d), la monotonía o, por el contrario, la estimulación que perciba el individuo en su labor; e), las aptitudes que tenga para la actividad; f), el sentido de cooperación o resistencia a la sociabilidad que haya desarrollado; g), la confianza que sea capaz de promover en sus relaciones de trabajo; h), las tensiones que en el curso de sus labores pueda experimentar el individuo; i), la vocación real que llegue a sentir por su trabajo; j), la conformidad o repulsión que puedan merecerle sus dirigentes, tanto los escogidos por la empresa como los de su propio grupo de tarea; k), hasta dónde alcanza el sentimiento de que los ingresos percibidos son proporcionales al esfuerzo que se cumple; l), los premios emotivos relacionados con el prestigio que acompaña a cada actividad productiva específica; m), el modo como cada trabajador sienta satisfecho su deseo de segu-

ridad, y n), la forma como cada individuo está en condiciones o no de controlar y predecir su propia estabilidad en el empleo.

Y actuando como un conductor emotivo en estos factores, localizados focalmente en la fábrica, son elementos relacionados con la producción de un género de ideas vinculadas con el sistema de valores y ética de personalidad que cada individuo expresa según la clase de estímulos en que se encuentra comprometido o que esté recibiendo de su medio social específico.

Lo importante de estos valores es que, genética y fundamentalmente, tienen su origen en la sociedad más amplia: inicialmente en la familia y el grupo propio, y casi nunca en la fábrica. El aspecto dinámico de este hecho consiste en que dentro de la fábrica estos valores impulsan una porción significativa del comportamiento humano; vienen a ser los reguladores que conducen la emoción individual sentida en el trabajo por cada hombre. En realidad son patrones que gobiernan las respuestas humanas ante toda circunstancia, la fábrica incluída.

De ahí resulta que la parte de la conducta y constelaciones psicológicas derivadas que un individuo manifieste en su lugar de trabajo, corresponde explicarla partiendo de un campo muy amplio de antecedentes. Su comportamiento fabril es un complejo relacionado con factores tanto internos —los constitutivos de su conciencia— como externos: el medio general de relación operante.

La perspectiva del problema es, pues, muy amplia, y no puede quedar reducida al complejo fabril. Comprender la situación humana en el trabajo requiere comprender la situación del individuo dentro de su sociedad. En lo fundamental, equivale a establecer la estructura, el patrón y la ideología sociales que dan sentido a toda circunstancia individual y colectiva. En todo caso, el proceso de cualquier reacción humana dentro de una fábrica no hay que explicarlo únicamente en función de las relaciones directas establecidas por el individuo en esta coyuntura, sino más bien en términos del fenómeno en relación con sus concomitancias fabriles y sus antecedentes culturales genéticos.

Por lo demás cabe señalar que las cuestiones que discutiremos nos advierten acerca de ciertas tendencias humanas en el trabajo industrial, para cuya resolución necesitamos acudir al planeamiento y aná-

lisis científico de su estructura y proceso. Cabe destacar, por otra parte, que en esta ocasión nos referiremos a ciertas actitudes y características de la actividad de los trabajadores dentro del sistema industrial.

EL SALARIO, LA MÁQUINA Y EL ESFUERZO MUSCULAR

Con respecto del salario es indispensable partir de un hecho fundamental: el salario en sí y los aumentos específicos que se realicen en cada industria no serán suficientes para estimular al trabajador más allá de su capacidad física, la que en este caso tiene límites. La máquina, en cambio, es en la perspectiva de la productividad un factor comparativamente ilimitado.

El segundo hecho, claramente asociado con el trabajo industrial moderno, tiene estrecha vinculación con la máquina. A medida que ésta se hace más productiva, el trabajador se beneficia con mejores salarios y adquiere un más alto nivel de vida. Relacionados ambos factores —productividad más alta y mejor nivel de vida—, el trabajador se convierte en un individuo más perfeccionista; aumenta sus necesidades materiales y espirituales y, consiguientemente, sus aspiraciones sociales progresan en cuanto a su cuadro de exigencias. El patrón cultural de vida se hace más complejo, su conciencia se afina, y con el aumento y diversificación que un mayor gasto y una más amplia experiencia social suponen, se enriquecen su personalidad y sus intereses.

En la medida, pues, que los factores técnicos, la máquina misma, van liberando del esfuerzo muscular al trabajador, éste adquiere una concepción social más compleja, tanto porque la máquina suele evocar relaciones mentales muy amplias e intensas, como porque la sociedad industrial es progresivamente más diversificada. Las asociaciones intelectuales del hombre moderno corresponden a una actividad social comparativamente más compleja que la experimentada en cualquier otro tiempo anterior de la historia. Y no cabe duda: el relevo por la máquina de tareas que antes absorbían toda su capacidad física, esencialmente ejercidas en una casi exclusiva distensión muscular, ha de-

terminado que el trabajador disponga actualmente de un ocio cada vez, intelectualmente, más rico y variado.

La energía muscular asociada con el trabajo tradicional correspondiente al taller, la fábrica y el campo, se está reduciendo paralelamente con la introducción y perfeccionamiento de las máquinas. El trabajador que haya tenido experiencia con máquinas modernas y antiguas, independientemente del sentimiento creativo que en ellas haya desarrollado, preferirá la máquina moderna, siempre que ésta le proporcione aquella comodidad física que es evidente en el menor rendimiento muscular consumado, aunque para ello se vea obligado a sacrificar el sentimiento creativo, casi artístico del artesano, que adquiriría manejando máquinas más antiguas. Por menos perfectas, estas máquinas, obligaban al operario a suplir sus deficiencias con una mayor intervención muscular, algo que, comparativamente, está desapareciendo de las relaciones del hombre con la máquina.

Esto quiere decir que, cada vez que tenga que efectuar esfuerzos musculares pesados, su satisfacción en el trabajo será menor. El trabajador que usa máquinas modernas es, como consecuencia, un individuo que dispone de mayor tiempo intelectual que sus predecesores, tiene más ocio muscular y, por lo tanto, ejercita más su inteligencia teórica. A la par, en función del mayor orden productivo impuesto por máquinas más precisas y más limpias, su disciplina social es más responsable.

El valor emotivo del trabajo humano contemporáneo ya no está fijado fundamentalmente en la satisfacción sentida por el trabajador hacia el producto, como ocurría con el artesano o con el individuo empleado con máquinas que requerían intensa participación manual, sino que, a consecuencia de ser cada vez menos el producto de una elaboración del operario, y, por lo tanto, más de la máquina, los valores del trabajo humano tienden a representarse más en términos de la cooperación que de la individuación. Si en la artesanía y muchas otras actividades fabriles el valor de prestigio en el trabajo recae sobre el máximo de manipulación individual en el producto, las cualidades relativas al trabajo industrial moderno descansan en la comunicación y la falta de egoísmo que durante el proceso productivo cada trabajador sea capaz de mostrar, precisamente porque es en estos puntos

donde se enfatiza el concepto de eficacia: en la pérdida del sentido artesano y del egoísmo involucrado. Por añadidura, en cuanto forma ya parte de la experiencia del trabajador contemporáneo el que la máquina realice el esfuerzo muscular, aquél tiende a rechazar, mental y objetivamente, la idea de retroceder a la actividad psicológicamente más creativa, pero menos cómoda, de operar con máquinas que requieran mucha energía muscular.

De este modo, la clase de problemas de productividad que la máquina resuelve se acumulan sobre otros aspectos no menos sensibles a esta productividad; ahora se refieren menos a la fatiga y eficacia muscular y manual que a la participación creativa que pueda desarrollar el trabajador dentro de las relaciones industriales. Respecto de la máquina, el papel del trabajador es más pasivo que antes, pero en relación con los intereses de su sociedad y la empresa es más activo. Este último fenómeno suele tener consecuencias dinámicas ostensibles sobre la integración social de la industria moderna.

Estos problemas, en la actualidad, se sitúan en torno a la eficiencia y rendimiento de las máquinas y en la organización del trabajo humano dentro de la fábrica, y por otra parte, en la creación de condiciones que permitan el desenvolvimiento de una actividad emotivamente satisfactoria, algo que equivale a un más óptimo rendimiento social.

MONOTONÍA, RENDIMIENTO PRODUCTIVO E INTELIGENCIA HUMANA

La progresión organizativa sistemática del trabajo industrial, especialmente en labores distinguidas por los llamados métodos de cadena, ha sido una de las primeras soluciones dadas a la producción en fábricas donde se manufacturan artefactos cuya elaboración requiere largos procesos, a la vez que una gran cantidad de piezas. En realidad, esta solución se ha dado pensando más en el conseguimiento de una producción masiva más eficiente y relativamente más barata, que en los efectos que este complejo organizativo tendría sobre el aspecto humano de esta producción.

El sentido impersonal y monótono del sistema en cadena, ha te-

nido un efecto frustrador sobre la personalidad de los individuos empleados dentro del proceso productivo, cuando aparte de los incentivos crematísticos no ha habido alicientes de prestigio y seguridad emotiva relativamente compensadores. Esta frustración actúa dinámicamente, hasta el punto de ocasionar estados profundos de inseguridad y confusión psicológicas muy pronunciados. Los efectos disolventes de esta situación no sólo han quedado manifiestos directamente en el individuo considerado, sino que, extensivamente, han perturbado las relaciones sociales en puntos extrafabriles: en la familia, en las relaciones humanas más amplias y en la confianza social.

En torno al mecanismo psicológico de la monotonía y a los resultados directos sobre la producción fabril se han realizado estudios significativos. En los Estados Unidos se ha llegado a una conclusión importante: el uso de instrumentos automáticos en la producción industrial determina efectos psicológicos tales como el aburrimiento, en especial cuando las tareas que se tienen que realizar dentro del proceso productivo general representan una parte extraordinariamente atomizada y repetitiva en el sistema y la organización del trabajo (1).

El resultado inmediato de este aburrimiento, de esta monotonía, es la producción de fatiga mental actuando descendentemente sobre la energía del trabajador. Y este decaimiento de la energía física, producido en las condiciones dichas, es más notorio en los trabajadores inteligentes que en los menos dotados.

Para los efectos de una eficaz racionalización del trabajo, este resultado indica la necesidad de establecer un equilibrio funcional en el que los trabajadores más inteligentes, en tales circunstancias, deben ser excluidos, previa selección, del sistema de trabajo en cadena —mientras éste mantenga tal despersonalización— y sustituidos, a su vez, por trabajadores que tengan menos desarrollada su inteligencia o, en su defecto, que posean menos ambición social. Por añadidura, esta mejor inteligencia debe ser aprovechada en actividades donde se requiera una iniciativa más diversificada, especialmente allí donde el sentido

(1) Cf. GEORGES FRIEDMANN: «¿What is happening to man's work?» *Human Organization*, vol. 13, núm. 4, pág. 29.

de responsabilidad y la agilidad mental suscitada, se complementan con la posesión de cualidades de carácter correspondientes.

Sin embargo, esto no constituirá una solución definitiva en la industria, porque a una conciencia social más rica en experiencia y conocimiento abstracto, como la que se está manifestando en el hombre moderno, corresponde un afinamiento de la inteligencia, un progresivo desenvolvimiento y acumulación de personalidad poseedora de estímulos más variados.

Por lo mismo, los hoy menos dotados trabajadores, terminarán por mejorar su inteligencia promedia o serán sustituidos por nuevas generaciones que, paralelamente con la conciencia de un tiempo más inteligente, también tendrán una mentalidad más evolucionada, aunque sólo sea por la simple acumulación de conocimiento social.

Un trabajador inteligente, empleado en una actividad aburrida, inferior a su capacidad de expansión intelectual, es un descontento que, necesariamente, bajará la calidad y cantidad de su rendimiento. Además de tener que soportar la inserción de una actividad neurótica en su propia personalidad, también influirá en la situación emotiva de sus relaciones humanas: las pondrá en tensión y, con frecuencia, las desorganizará. Y el fenómeno contrario es también cierto. Una inteligencia insuficiente desarrolla incomprensión, actitudes subconscientes de resistencia al sistema e ineficacia productiva.

En este caso la insuficiencia mental conduce a la incomprensión del sentido de lo que se maneja y produce. El fenómeno no se reducirá a la actividad fabril, sino que se extenderá a las operaciones más amplias del comportamiento individual. Su consecuencia consiste en formular una casi absoluta falta de solidaridad entre las condiciones objetivas del trabajo y las actitudes subjetivas del trabajador. Los medios empleados para producir mercancías, el trabajador y la máquina, específicamente, no complementan los ritmos de tensión indispensables.

La solución que se sugiere contra la monotonía producida por el proceso industrial moderno es la preparación adecuada del trabajador, en el sentido de proporcionarle un más amplio conocimiento de las generalidades de la producción, de sus problemas y objetivos, así como de un dominio variado de máquinas que hagan posible el que pue-

da cambiársele de lugar durante el proceso productivo en aquel punto donde su labor se resiente de fatiga mental. Una mayor diversificación destruirá la rutina mecánica causante del tedio en sus constelaciones profundas de personalidad.

La rotación en el trabajo y una buena instrucción profesional, constituyen una eficaz combinación que sirve para descansar la atención, y por lo mismo para humanizar y hacer más estables las condiciones psicológicas en que se desarrolla el trabajo de fábrica (2).

En este sentido se ha comprobado (3) que con la rotación del trabajo se mejora la conducta moral y psicológica de los trabajadores, lo que indudablemente crea condiciones contrarias a conflictos entre empresa y los trabajadores, y lo que es más importante: se estimula la salud mental del ser humano.

Estos son problemas ligados estrechamente con la satisfacción relativa sentida por el trabajador en la industria, y hace incuestionable un hecho: un trabajador satisfecho con su actividad y con las normas que gobiernan su labor, será un hombre muy valioso para la empresa y para la producción, pero también para sí mismo y respecto de su sociedad.

PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR EN LA PLANIFICACIÓN DE SU TRABAJO

¿Y cómo producir tal satisfacción en el trabajo, que es igual a racionalizarlo mejor? Desde luego, cabe reconocer la existencia de algunas situaciones negativas en la actual disposición de los métodos productivos. De entre ellas, unas pertenecen a la estructura psicológica del trabajador en relación con el sistema de trabajo. No enumeraremos, por varias razones, todos o la mayoría de los problemas que aparecen durante la asociación del trabajador con sus tareas. Pero hay algunos que son, de inmediato, aspectos sobre los cuales se manifiestan situaciones de ansiedad.

Uno de ellos se refiere a la participación de los trabajadores en la

(2) Cf. FRIEDMANN, ob cit., 20.

(3) Ibidem, 18 y sigs.

planificación del trabajo que ellos mismos van a realizar. Una particularidad de su posición dentro del sistema de trabajo es bastante clara entre nosotros: quienes menos participación tienen en la organización de sus labores son los propios trabajadores. Usualmente, la gerencia contrata especialistas para estos fines, sin darse cuenta que los mismos trabajadores podrían ayudar eficazmente a resolver cuestiones que aparecen ligadas con los métodos de producción y con la adecuación acertada que, necesariamente, debe lograrse entre el trabajador y el resto del personal empleado, así como con la máquina y el proceso de relaciones productivas que la organización fabril establece.

Es obvio, entonces, que rara vez los trabajadores son consultados acerca de tales problemas, y como consecuencia el trabajador elabora resentimientos específicos contra la dirección de la empresa, se hace pasivo a los intereses de ésta y, para decirlo mejor, se irresponsabiliza y separa, por lo menos profundamente, de los fines de esta producción. Esta conclusión es válida tanto para empresas privadas como estatales.

El mecanismo de esta actitud aparece estrechamente ligado a un elemento genérico en el ser humano: como miembro de una sociedad, el hombre es portador de profundos anhelos creativos, para cuya realización necesita contar con los estímulos y las oportunidades adecuadas. Para un trabajador la esfera de desarrollo natural es la fábrica donde presta sus servicios. Si ésta limita o frustra esta necesidad creativa, el resultado podrá consistir en desarrollarle una orientación inversa: se estimulará la negatividad del trabajador respecto de los intereses de la industria donde labora. Todo lo contrario de lo que ocurre cuando es considerado participante, tanto de la ejecución y planificación de su trabajo, como de los beneficios tangibles implícitos en un buen sistema de distribución de las utilidades.

COMUNICACIÓN HUMANA Y RITMO LABORAL

Se establece otra conveniencia en los métodos relativos a la eficacia que pueda expresar el trabajador dentro de la fábrica. Por ejemplo, es altamente positivo contribuir a que el trabajador pueda abar-

car con una mirada la totalidad del salón donde trabaja, incluidos sus compañeros de labor (4).

Desde el punto de vista psicológico esta medida tiene que ver con el sentimiento de seguridad del individuo, en cuanto el dominar visualmente una situación significa tanto como establecer control profundo sobre las condiciones del trabajo propio en términos de solidaridad, de sentirse uno con otros.

En los valores de nuestra cultura cada individuo necesita sentir la atención social de otros para con él, porque esta es una manera de contribuir a la importancia del yo. En este sentido, supone salvar, en parte, el sentimiento de despersonalización y aislamiento que se experimenta cuando el individuo se encuentra solo con la máquina y, por añadidura, como es ya frecuente, en condiciones de inferioridad creativa respecto a su participación en ella.

Para un hombre o una mujer que trabajan en común con otros, la representación visual e incluso cercana del grupo de trabajo, significa adquirir el necesario sentimiento de comunidad que es indispensable para una estable homeóstasis social. En cierto sentido, con esta experiencia se adquiere el principio emotivo del individuo reunido en torno y con su familia. La satisfacción que se experimenta sintiendo a un grupo de individuos colaborar en una obra conjunta, corresponde al elemento psicológico de la participación, que es en sí un vehículo importantísimo de la creatividad social.

En correspondencia estrecha con esta clase de problemas, se manifiestan otros relativos al ritmo de trabajo, en este caso uno de los más importantes aspectos del método de producción industrial, y también del campesino.

Acerca de este punto son muchos los ensayos que se han realizado. Una de las experiencias verificadas por Friedman (5) consiste en haber comprobado que el trabajo de fábrica ejecutado conforme a patrones de ritmo colectivo resulta más agradable que el cumplido en ritmo individual.

(4) Cf. ob. cit., 17.

(5) Ob. cit., 16.

Tal resultado es consecuencia del desarrollo de actitudes de adecuación del trabajador respecto a sus demás compañeros de actividad. Nada es más evidente en una fábrica, especialmente cuando se trata de individuos empleados en la misma tarea, que la tendencia a uniformar la producción individual en términos que hacen aparecer a unos y otros realizando un rendimiento promedio.

La consistencia de este fenómeno se explica por la necesidad que tiene todo individuo de adaptarse al resto de su grupo. Cuanto más los individuos de un grupo —en este caso el departamento específico de una fábrica— se parezcan entre sí, concretamente en sus estadísticas de producción, mayor será su armonía social y emotiva. Su tendencia a la solidaridad hará descender aquellas tensiones que resultan de la rivalidad y del sentimiento de desigualdad, estimulados ambos a través del salario, el prestigio o el poder dentro de un grupo formalmente igualitario.

Según nuestra experiencia, esto es particularmente evidente en aquellas actividades donde el trabajador no crea propiamente productos totales, no los acaba, sino que más bien elabora parte de éstos o productos de transformación simple y poco creativa.

En cambio, cuando los trabajadores se separan, sus rendimientos tienden a ser desiguales, ya que la imposibilidad de comunicarse socialmente estimula el desarrollo individual de las capacidades, en unos casos aumentando y en otro disminuyendo la producción.

En este caso, las relaciones humanas dentro del grupo de trabajo se distinguen por su tensión profunda, no siempre reconocible en sus aspectos formales. Este tipo de rivalidad, por carecer de espíritu deportivo, produce una extraordinaria desconfianza social. El deseo social de los trabajadores se manifiesta precisamente durante el desarrollo de sus tareas, y es en el carácter de su comunicación humana donde se elaboran sus tensiones, su salud mental.

Respecto a esta conexión se ha establecido que los trabajadores que laboran en proximidad tienden, como consecuencia de manifestarse un mismo ritmo de trabajo, a asimilarse, a igualarse en la productividad, además de propender a bajar su producción aquellos que están en condiciones de superar el promedio.

Esto se debe a que toda desigualdad debida a diferencias en la habilidad técnica o en el esfuerzo realizado en común, como hemos señalado, produce competición, rivalidad, celos y tensiones. Y como todos los fenómenos tienden a buscar en el equilibrio la viabilidad de la relación estable, la única manera de reducir estas tensiones es produciendo ajustes, más o menos espontáneos, en términos de igualdad productiva.

Mientras, aparentemente, la baja de producción de una minoría puede representar un daño para el rendimiento general de la fábrica, en realidad, los beneficios obtenidos en la moral del grupo mayor compensan, incluso productivamente, las primeras desventajas que pudieran resultar.

A medida que el ritmo es impuesto por los mismos trabajadores, la emotividad y la satisfacción encontradas en el trabajo, son más altas. Por medio de éstas se elabora un sentimiento de valoración de la propia importancia también más elevado. Que este ritmo sea más o menos elevado dependerá de la clase de estímulos que acompañen al rendimiento productivo.

En este caso, es indudable que toda actividad de ritmo colectivo disminuye el sentido de responsabilidad individual y aumenta el de grupo, lo que desde el punto de vista de una gerencia constituye una comparativamente buena solución promedia.

Por añadidura, es necesario formar equipos de trabajo que posean un ritmo fisiológico semejante y homogeneidad cultural de origen. Este ritmo fisiológico específico debe ser establecido en términos de origen geográfico y cultural y puesto en relación con el nuevo medio industrial. Cuando más homogéneo sea el origen geográfico y de cultura de los individuos, más homogéneos serán los rendimientos productivos y más estables, también, las previsiones que se pueden hacer con respecto de su trabajo.

Esto es válido también con respecto a facilitar la comprensión del tipo de conflictos que se puedan manifestar, y por lo mismo se adquiere, desde un principio, el conocimiento necesario para evitarlos o, por lo menos, aminorarlos. Con esto queremos decir que ciertos grupos de individuos procedentes de una zona geográficocultural especí-

fica, poseerán ciertas cualidades definidas para cierta clase de trabajos. El conocimiento de estas posibilidades y de los valores de conducta que gobiernan su personalidad, permitirá racionalizar mejor su incorporación a los métodos industriales y al tipo de actividad, específicamente donde existe la demanda. En consecuencia, la adaptación, por ejemplo, de los peones rurales al ritmo de un sistema fabril, será tanto más eficiente cuanto más cerca se encuentren en su nueva actividad con el ritmo de su trabajo de origen.

Asociado con estos problemas, nos encontramos con que un peón procedente de una zona agrícola donde no exista un trabajo diversificado, como acontece en los casos del monocultivo, encontrará pocas dificultades profundas para adaptarse a una actividad industrial de ritmo repetido, monótono y con asociación gregaria. A la inversa, y en este caso aquellos trabajadores de origen rural incorporados a la fábrica, cuya experiencia se haya caracterizado por la diversificación de su actividad agrícola, manifestarán una disociación de personalidad mucho más intensa, debido a que sus valores de trabajo se han organizado en torno a ideas e instrumentales variados, tanto en las formas como en los procesos de producción. Ahora, específicamente, se encuentran con que retroceden a una reiteración psicológicamente empobrecedora de la conciencia que sobre su propio yo tiene formada el sujeto.

Mientras el peón monocultivador encuentra en el aliciente del salario, en una experiencia social más rica y en una libertad mayor propia a las sociedades industriales, compensaciones capaces de enriquecer su yo, y por lo mismo una oportunidad de realzar sus sentimientos de importancia y prestigio, el policultivador se encuentra comparativamente descompensado, especialmente en las relaciones dinámicas de su nuevo trabajo.

Ambos habrán adquirido una diferente concepción de su trabajo. Estadísticamente, siendo los últimos más inteligentes que los primeros, experimentarán una frustración mayor en sus posibilidades de integrar una personalidad a un ritmo uniforme de manipulaciones. Mantendrán, en este caso, un sentimiento de insatisfacción profunda con respecto de su trabajo, que afectará tanto a su rendimiento como a

la estabilidad inmediata de sus relaciones laborales. Será un descontento más o menos aparente.

Si en la experiencia estas consideraciones afirman la necesidad de emplear métodos científicos sociales en la organización de los procesos de producción fabril, existen otros problemas que merecen nuestra más metódica atención. Uno de ellos se refiere a la comunicación entre trabajadores.

En ciertos trabajos la prohibición de conversar durante el desenvolvimiento del proceso productivo causa disminución en el rendimiento económico, especialmente si el trabajo se realiza de acuerdo con el sistema en cadena.

En relación con este aspecto puramente psicológico de la producción, conviene señalar que la introducción de pausas en el trabajo viene a determinar mejores rendimientos productivos.

EL TRABAJO DE RITMO REPETIDO

¿Y qué ocurre, por ejemplo, con la actividad mecánica repetida, que aparte de ser monótona es también peligrosa para la seguridad emotiva del trabajador?

Se ha establecido que una de las características del trabajo mecánico repetido consiste en la presencia, también, de movimientos machacones, que siendo musculares se reflejan inevitablemente sobre el ritmo mental. Friedmann (6) ha planteado que una constante tensión sobre la base de este tipo de actividad ejerce su expresión tanto en los estados fisiológicos, como en el mismo aspecto de los rostros.

Desde luego, el tedio desenvuelto en el interior de las fábricas que trabajan bajo este sistema de organización productiva, es un agente peligroso para la estabilidad del carácter social, porque aparte de reducir al mínimo el entusiasmo creativo, estimula la irritabilidad y la manifestación de desahogos emotivamente destructivos.

(6) Ob. cit., 31.

La actividad mecánica repetitiva produce disociaciones de personalidad, pues, aunque relativamente, mientras el trabajador pueda ser, a juicio de la gerencia, técnicamente eficaz, en la experiencia social más amplia su comportamiento tenderá a ser agresivo, por inseguro, disolvente en lo familiar y en lo ético.

A esto hay que añadir que un individuo inestable está en crisis profunda, que es lo mismo que estar en crisis de autoridad; autoridad no físicamente representada, sino más bien relacionada con una falta de confianza en los instrumentos sociales de integración que actúan a través de valores éticos. La falta de autoridad profunda supone, por otra parte, estar orientado por una concepción escéptica y confusa del mundo.

Antes dijimos que suponía buen remedio a estas tensiones impuestas por el ritmo mecánico repetido y monótono, aquel adiestramiento profesional que conseguía hacer capaz al trabajador de servir en varios puntos del sistema, cada vez que lo requieran sus circunstancias nerviosas.

En los Estados Unidos, por ejemplo, para compensar la monotonía producida por el ritmo repetido, algunas empresas han creado equipos de trabajadores, llamados de «alivio», que sustituyen durante breves intervalos a otros dentro del sistema. Esto permite suspender la tensión por unos momentos, sirve de ayuda para restablecer la homeóstasis, hace descender la previsión emotiva y cambia la atmósfera psicológica del individuo (7).

ALGUNOS ASPECTOS DE INTEGRACIÓN SOCIAL EN LA INDUSTRIA

Otro de los problemas que tienen por resolver la mayoría de las industrias modernas, es el ausentismo. El ausentismo es, en unos casos, el efecto de jornadas demasiado largas, que sumadas al tedio derivado de la organización del sistema de producción, hacen desear

(7) Para algunos de estos problemas, cf. FRIEDMANN, ob cit., y también, J. A. C. BROWN: *The Social Psychology of Industry*. Londres, 1956.

al trabajador un descanso. Muchas veces esta necesidad se presenta en forma de conflicto colectivo el cual, en su fondo promotor, no significa otra cosa que el desplazamiento de una situación psicológica profunda al plano de un anhelo objetivamente distinto. En este sentido, el ausentismo nos advierte acerca de un hecho tangible: algo funciona mal en la empresa o en el orden de las relaciones sociales más amplias.

Por lo general, se acostumbra dar por evidente que quienes andan mal son los trabajadores, cuando lo que conviene advertir es que lo realmente defectuoso es el sistema mismo de resolver y organizar el funcionamiento de una empresa industrial. En el caso del ausentismo, las cuestiones directa o indirectamente implicadas son la monotonía mecánica, la ineficiencia técnica, tanto por parte del trabajador como de los cuadros superiores, la duración de la jornada, la falta de creatividad profunda experimentada durante el proceso productivo y problemas relativos al orden social mismo.

Por lo mismo, es evidente que la gestación de los conflictos se presenta constituida bajo diversos aspectos. El trabajador, por ejemplo, reacciona a las condiciones del trabajo de acuerdo con el significado que éstas tengan para él, no en función del significado que posean para la gerencia.

En otro sentido, es también importante que el trabajador obtenga el sentimiento de que su trabajo es social y técnicamente valioso. Además de percibir sus beneficios crematísticos y el bienestar material que de ellos se deriva, es indispensable garantizar con formas de prestigio, estatus social y seguridad las posiciones del individuo dentro de la industria.

Es extensivamente claro que los problemas de organización del trabajo no deben referirse en exclusividad a las relaciones existentes entre la gerencia y los trabajadores. También constituyen parte comprometida en esta organización, con efectos dinámicos sobre la producción general, el tipo de congruencia personal que se consiga establecer en las relaciones entre los mismos trabajadores.

Dentro de una fábrica, una rápida cohesión interpersonal entre ellos facilitará la receptividad social y técnica de los trabajadores, y

el ajuste común será mayor, hemos dicho, cuando sean éstos de procedencia socio-cultural homogénea.

Cuando los trabajadores pertenecen a la misma zona cultural, los problemas de prestigio, eficiencia y satisfacción en el trabajo pueden ser rápidamente localizados, si se consideran los valores culturales de procedencia. Cabe decir, en relación con este problema, que la imaginación indiferenciada de trabajadores procedentes de diversos orígenes culturales en una industria situada dentro de una zona histórica homogénea, producirá conflictos en las relaciones humanas, no sólo en la fábrica, sino que éstos trascenderán a la sociedad mayor y a su *totum* de vida.

Siendo de orígenes heterogéneos, la determinación de las causas de un conflicto, insuficiencia técnica, social o psicológica, tendrá grandes dificultades de ser puesta en claro, puesto que se encontrarán entremezclados una gran profusión de valores en oposición abierta o encubierta dentro de las relaciones interpersonales.

Por pertenecer, en este caso, los trabajadores a orígenes culturales diversos, las condiciones y proceso de un problema pueden ser difícilmente establecidas, en cuanto los antecedentes individuales obstaculizan la homogeneización, y, por lo tanto, la planificación de la conducta social y técnica.

* * *

Los problemas que aquí se han planteado pertenecen a un sistema situacional mayor que el que está representado en las relaciones humanas estrictas dentro de una empresa. Pertenecen al campo de una antropología industrial.

Desde luego, son evidentes algunas conclusiones. La productividad, vista desde el ángulo como la hemos considerado aquí, desde la perspectiva de los trabajadores y con referencia a la dirección de la empresa, así como en sus asociaciones mayores, es un complejo que tiene que ver con múltiples relaciones psíquicas y sociales, en unos casos derivadas de la organización de los procesos productivos, y en otros

condicionadas por el significado que poseen en otras dimensiones de la vida social, en principio y aparentemente, marginales a la productividad directa.

Esto hace resaltar la evidencia de que sólo la concepción cualitativa integral de estos problemas nos permitirá observar y distinguir su manifestación sistemática. Esto es lo que aquí hemos intentado, a reserva de insistir en el futuro sobre otros puntos no menos fundamentales de la vida industrial.

CLAUDIO ESTEVA-FABREGAT

