

resultados no siempre son inmediatos y lucha por ellos, y esto requiere una especial idea del servicio y un gran respeto al interés colectivo.

Como consecuencia de las diferencias existentes, el funcionario no puede ser formado junto al dirigente privado. Una prueba de esto es que en todo el mundo han nacido instituciones de enseñanza para formar separadamente a ambos tipos de dirigentes.

3. Posible solución del problema

Después de estas consideraciones podría concluirse que sería posible establecer un período de formación común para ambos tipos de dirigentes en el que reciban la cultura general necesaria, las técnicas de organización modernas, etc. De esta forma se conseguiría disminuir la separación que existe tradicionalmente entre la Administración del Estado y las empresas.

Después de este período común, el funcionario necesita recibir una visión, unas ideas y un espíritu que no necesita el jefe de empresa privada.

El funcionario ha de recibir una formación especial, concebida desde el punto de vista del servicio público, que debe preceder al ingreso en la Administración. Además de esta formación el funcionario superior debe permanecer toda su vida en continuo perfeccionamiento. Esto viene impuesto por el desarrollo técnico y por la falta de tiempo que los dirigentes tienen para meditar sobre sus problemas.

Hasta hace poco la educación o formación era considerada como un fin en sí misma; cuando se terminaban los estudios había terminado la instrucción para toda la vida; sin embargo, ahora no basta con esto. Malbraux decía: «no bastan nueve meses para hacer un hombre, sino cincuenta años, y a costa de ¡qué sacrificios!»—J. A. A.

LA ORGANIZACION CIENTIFICA Y SUS PRINCIPIOS

65.011

1. La organización científica

La vida económica, en su actual estado de evolución, demuestra de una manera evidente que la concentración de capitales o de medios de producción es totalmente inoperante si no cuenta con eficaces medios de organización. Pero sería también pueril pretender que la aplicación de la Ciencia de la Organización sea una prerrogativa exclusiva de la economía; su dominio se extiende a todas las ramas de la actividad humana. Resulta, pues, interesante y provechoso deducir una

La revista francesa *Travail et Methodes* publica en su número de vacaciones del año en curso un interesante artículo de JEAN NEUHAUS—que resume esta nota—, en el que se analizan comparativamente las doctrinas de TAYLOR y FAYOL.

serie de principios generales, pues cada uno de esos principios de organización científica es diferente en sus procedimientos y los detalles de su realización varían con las circunstancias de cada momento.

«La organización científica—afirma TAYLOR—no representa una gran invención ni el descubrimiento de hechos extraordinarios; consiste simplemente en una combinación de elementos no realizada anteriormente en el grupo de conocimientos analizados y clasificados bajo forma de reglas y normas que constituyen una ciencia».

Tanto TAYLOR como sus colaboradores confiesan que en sus estudios sobre la cuestión no partieron de una idea preconcebida, sino que comenzaron siempre por buscar remedio a un mal existente.

2. Los precursores de la organización científica

Sería temerario afirmar que la organización científica es una ciencia nueva. Fundamentada en la experiencia y en el estudio de los hechos, no puede por menos de comprender elementos que ya existían anteriormente. Pretende simplemente realizar una combinación inédita con viejos elementos. Es en la puesta en juego de principios utilizados antes separadamente en donde reside su mayor éxito. Importa poco demostrar que los principios de la organización científica vieron la luz de una u otra forma en siglos precedentes; lo que interesa es haberlos formulado y coordinado. Esta construcción sí puede afirmarse de éxito reciente. TAYLOR reedificó así todo un sistema, y casi en la misma época y partiendo de consideraciones totalmente diferentes, FAYOL enunció los primeros fundamentos de su doctrina administrativa.

El conjunto de la actividad de la empresa se encontró desde entonces regido por dos métodos: Uno, en la cumbre y para la dirección (FAYOL), y otro, en la base y para el trabajo (TAYLOR).

3. La consagración de la organización científica

La consagración de esta nueva disciplina y su reconocimiento como tal tuvo lugar a consecuencia del II Congreso Internacional de la Organización Científica, celebrado en Bruselas

en el año 1925, donde se reconoció que las doctrinas de FAYOL y de TAYLOR, no sólo no eran opuestas, sino que se complementaban. Partiendo de puntos de vista opuestos, la semejanza en el método las unió, y si existieron diferencias fué debido a una interpretación restrictiva de sus propios principios.

Considerando al taylorismo como simple cronometraje o medida de tiempos y movimientos, se dijo que consistía en un método de división de trabajo a ultranza por medio del cual el obrero o el empleado se transformaba en un verdadero autómatas, mientras que de otra parte algunos pretendían que el fayolismo estaba basado en la organización de funciones rígidas e inmutables y en la observación estricta de los reglamentos. Parecía con ello olvidarse que el fayolismo da las reglas del gobierno de la empresa sin tratar jamás de la ejecución material del trabajo, mientras que el método de TAYLOR organiza el trabajo sin sobrepasar nunca el ámbito del taller o de la oficina.

4. El sistema de Taylor

El sistema TAYLOR gira en torno a dos ideas fundamentales. La primera es que el estudio de todos los problemas, industriales o cualesquiera otros, debe hacerse sobre el terreno, en la empresa y por los métodos de la ciencia experimental. La segunda es que la aplicación del método científico al estudio psicológico de los hombres conduce al descubrimiento de nuevas reglas para la organización del trabajo y, en particular, del trabajo de tarea fija.

En todos sus trabajos, TAYLOR subraya la importancia del factor humano en el seno de la empresa, afirma que la psicología obrera no es distinta

de la de otros hombres y que se debe enseñar al obrero los mejores métodos de trabajo. Que esta tarea a realizar debe hacerse por un personal competente y que tenga la confianza del obrero y, por último, que cada hombre tiene una forma distinta de apreciar una modificación en su trabajo habitual, de ahí la necesidad de una compensación para que todos acepten de buen grado un cambio en dicho trabajo.

La idea directriz de TAYLOR consiste en el aumento de la productividad sin aumentar la fatiga del obrero y gratificándole con salarios superiores.

Para TAYLOR, el azar no existe, y un proceso de fabricación realizado en las mismas condiciones da siempre los mismos resultados; la base de su sistema es la aplicación sistemática en la organización del siguiente proceso: delimitación del fin que se ha de alcanzar, estudio de los medios para lograrlo, preparación de la acción que se estima necesaria, su realización según el plan previsto y control de los resultados obtenidos. En resumen, reflexión y acción. Reflexión en dos tiempos: primero el fin y después los medios, y acción en dos tiempos: los medios primero, el resultado después.

5. La doctrina administrativa

Mientras que TAYLOR inicia su estudio por el caso particular, FAYOL contempla las cosas desde un punto de vista más elevado; analiza los hechos comunes a todas las empresas y admite la existencia de una ciencia de la organización que tiene sus leyes, sus principios y sus reglas. Parte de la empresa en su conjunto y distingue dentro de ella diferentes funciones, que denomina administrativa, financiera, técnica, comercial, de contabi-

lidad y de seguridad. Cada función tiene sus Organismos especiales, pero la primacía le corresponde a la función administrativa, cuya misión es regular las actividades de las otras funciones, mantener la armonía entre los diferentes Organismos y coordinar los esfuerzos. Así como TAYLOR había fijado su atención en la tarea a realizar, FAYOL centra sus estudios en los hombres que tienen la responsabilidad. Esto es lo que le lleva a formular su axioma, según el cual «en toda clase de empresas la capacidad fundamental de los empleados inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa».

En una empresa bien organizada, los jefes no deben encargarse de la ejecución material de la tarea, sino que deben consagrarse a su trabajo de dirección. Deben administrar, es decir, prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Para guiar al jefe en los elementos de su trabajo administrativo, FAYOL ha definido distintos principios de administración, que los propagadores de su doctrina, entre otros WILBOIS, VANUXEN y CARLIOZ, han agrupado en principios de dirección y principios de funcionamiento. Los principios de dirección, tales como la unidad y permanencia de mando, la jerarquía, la centralización, constituyen una base fija y estática de la administración de la empresa. Los principios de funcionamiento, por el contrario, regulan el régimen de la función administrativa y son más bien dinámicos, así por ejemplo: la responsabilidad, la disciplina, la vigilancia, la rapidez en la ejecución, la subordinación al interés general, etc. Este número de principios no es limitado y cambia con las circunstancias.

Tales son en síntesis las bases esenciales de la organización de la empresa según la doctrina administrativa. Se trata de hecho de una teoría muy general que ofrece ventajas indiscutibles, y en la que la idea directriz, como ocurre en el taylorismo, es el aumento de la productividad, pero aquí en el nivel directivo de la empresa.

6. Los principios de la organización científica

Hemos visto cómo el taylorismo y fayolismo se completan y representan las ramas conexas de la organización científica. Pero aún hay algo más; ambas teorías nos ofrecen una fuerte analogía en la esencia misma de sus concepciones: en las dos doctrinas hallamos el método experimental, el determinismo científico y el racionalismo integral.

La organización científica no es producto surgido de la aparición del maquinismo y de la revolución industrial, sino más bien el fruto de una evolución del pensamiento. Las ideas fundamentales de la organización científica son, en definitiva, reglas enunciadas en fórmulas precisas, claras y armónicas, que ya encontramos en el célebre «Discurso del método»; examen crítico de cada problema, aná-

lisis de las dificultades, búsqueda sistemática de soluciones posibles y ejercicios de control.

Ni TAYLOR ni FAYOL eran filósofos, pero ambos poseían las notas esenciales del espíritu filosófico: el talento de pensar, el espíritu de reflexión, la agudeza de la observación, la facultad de ver las cosas en sus causas y en sus principios, el don de descubrir verdades invisibles para la mayoría, la capacidad para desarrollarlas por una reflexión continua, la libertad y la valentía de experimentar estas ideas en sí mismos.

Tanto en uno como en otro encontramos aquello que puede establecerse como la base misma de la organización científica: la reflexión, la realización, el control. Para llegar a estas conclusiones, TAYLOR y FAYOL introducen en sus estudios el principio cartesiano de divisiones, separando «cada dificultad en tantas parcelas como sea posible y se requiera para mejor resolverlas», y obtienen así los elementos simples e irreducibles que constituyen los principios. Ambos abandonan deliberadamente el sistema empírico y la rutina para adoptar y aplicar el método analítico. La organización científica es, en una palabra, la introducción y la aplicación de la filosofía cartesiana en el gobierno de la empresa.—A. J.