

La empresa con rostro humano, por JEAN-LOUIS SERVAN-SCHREIBER. Ed. Do Pesa 1974, 410 pp.

El autor intenta responder a la pregunta: ¿debemos renunciar al capitalismo y a las actuales organizaciones laborales o podemos construir un capitalismo y unas organizaciones de trabajo «con rostro humano»? En este sentido el autor afirma: «La fuerza principal del capitalismo posee capacidad de adaptación. Enfrentada con situaciones nuevas, incluso catastróficas como en 1929, sabe asimilarlas y superarlas. Para ello le basta absorber algunas ideas generales inspiradas por el mo-

mento y de disponer de un poco de tiempo para efectuar una serie de pruebas pragmáticas de las cuales sólo saldrán bien unas pocas. Esto no es halagüeño y muy pocas veces generoso. Sin embargo, el sistema ha podido así no sólo subsistir, sino incluso conseguir sorprendentes resultados materiales.» De todos modos, nunca se anticipa a los acontecimientos. Hace diez años, en los despachos de los directores, no se hablaba de la abolición de la producción en cadena. Cuando empresas auto-

movilísticas como «Chrysler» o «Volvo» advirtieron que, cada año, debían renovar el 50 por 100 de su personal, empezaron a sacar conclusiones: la primera es que el trabajo en sus instalaciones debía resultar demasiado desagradable, ya que los obreros no aceptaban hacerlo durante más de dos años (de promedio); la segunda era que esta rotación, cada vez más rápida, les costaba demasiado cara a consecuencia del reclutamiento y de la formación del personal. Algunas empresas de países ricos han efectuado un esfuerzo de reflexión. Desde hace algunos años, han creado laboratorios de cambio en los que ensayan los sistemas más diversos para devolver a los obreros y a los empleados un poco de gusto por el trabajo. Cuando uno de estos experimentos da buenos resultados, la prensa se hace eco de ello. Los jefes de empresa menos atrevidos se enteran y piensan: «Si esto ha funcionado en otra parte, no corro ningún riesgo con probar.» Y sí, se atreven a dar el paso. Así, por un proceso de imitación desordenada, las ideas se propagan de empresa en empresa, de país en país, y el capitalismo se adapta a estos nuevos problemas mientras espera que surjan otros. En semejante estadio de fermentación experimental se hallan hoy los debates sobre el trabajo en las fábricas y en las oficinas. No ha sido hallada ninguna solución de conjunto y la inmensa mayoría de los trabajadores está sujeto aún a los métodos tradicionales. Pero tales métodos son rechazados y no sólo de forma intelectual.

1. Romper la cadena de montaje

Desde que, en los años veinte, Taylor y Fayol analizaron y descompusieron todos los movimientos que intervenían en la fabricación de un producto se convirtió en dogma el hecho de que la racionalidad y la rentabilidad exigían gestos ultrasimplificados, breves y mecánicos. Hace cuarenta años, Charles Chaplin mostró al mundo entero, en su película *Tiempos modernos*, el tipo de consecuencias físicas y nerviosas que la cadena de producción causaba a los individuos. Pero han sido necesarias dos generaciones para que, por fin, se admita que no exageraba en lo más mínimo.

Los dos principales argumentos contra la abolición de la producción en cadena son de índole financiera: 1. «Es el sistema más económico y, al renunciar a él, aumentaríamos de golpe de forma intolerable nuestros costes de producción.» 2. «Si somos los únicos en suprimirlo, nuestros competidores que continuasen utilizando el sistema conseguirían hundirnos.» El primer argumento perdería validez el día en que resultara tan difícil y costoso reclutar empleados que aceptasen trabajar en cadena que desaparecieran los inconvenientes financieros de su anulación. Un directivo francés describió claramente este callejón sin salida: «No carece de fundamento prever que, dentro de algunos años, habrá trabajos que no querrá hacer nadie.» En esta situación se ha visto la «Volvo», y ello la ha incitado a construir una nueva fábrica basada en una con-

cepción por completo diferente, en Kalmar, Suecia. Pero como ésta empieza a funcionar en 1975, habrá que ver los resultados. El segundo argumento, el de la competencia, ya es más serio. Necesita que, en un plazo relativamente breve, se aplique a todos la misma ley. Igual que en el campo de las inversiones anticontaminación, sólo una legislación general puede evitar que los más cívicos sufran por culpa de los más cínicos. Este es el espíritu de una proposición hecha por *Entreprise et Progrés*: «¿Por qué ciertas organizaciones de trabajo, algunos sectores, deberían soportar solos la carga enorme de un conjunto de progresos sociales que son imperativos porque conciernen a toda la sociedad?» Y esta asociación reclama que el objetivo de la eliminación de la producción en cadena sea adoptado antes de diez años por el conjunto de los países del Mercado Común. Es una idea lógica, teniendo en cuenta la lentitud de todos los procesos europeos, una fuerte presión de los sindicatos será más eficaz que las directrices de Bruselas (suponiendo que haya algún día directrices en este sentido).

Los ensayos concretos actuales consisten en luchar contra dos de los efectos de la producción en cadena: el aislamiento del obrero (que, en la «Renault», puede llegar a su máximo si se encuentran en la misma cadena un argelino, un yugoslavo y un francés, incapaces de comprenderse) y la fragmentación de las tareas. Ya «Peugeot», en donde el tiempo medio de cada operación dura cuatro minutos,

considera que ofrece mejores condiciones laborales que las de la «Fiat», en la cual las operaciones duran sólo un minuto y medio. Pero si el empleado sufre a consecuencia de no ver terminado el producto de su trabajo, tiene pocas probabilidades de que el hecho de pasar cuatro minutos baste para resolver su problema. De ahí las tentativas para crear, a la vez, una atmósfera de trabajo en equipo, formando grupos de cuatro a veinte obreros, y el sentido del producto completo, haciendo trabajar, como en «Saab», a todo el equipo con un solo motor, o en la «Volvo», con un solo camión durante más de una hora. La «Renault», en Mans, está experimentando el montaje, por un solo obrero, de todo un tren trasero del modelo «R 5». En Norteamérica, una empresa de artes gráficas hace encuadernar un anuario telefónico entre 21 personas, realizando cada una de ellas un movimiento diferente; confía ahora el montaje completo a un solo individuo.

Pero todas estas tentativas están casi siempre limitadas a un taller o a una oficina, a algunas docenas de individuos o a un período de tiempo limitado. *L'Economist* consideraba que menos de 4.000 norteamericanos, en 1973, habían participado en realidad de tales programas. Jean Fourastié ponía esto de manifiesto refiriéndose a Francia: «De tres millones de obreros especializados, menos de treinta mil, o sea el 1 por 100, han sido afectados por las experiencias en curso.» Muchas grandes empresas, sobre todo en el sector automovi-

lístico, han dispuesto un laboratorio para estudiar el caso, pero ninguna se ha atrevido a generalizar los resultados que, sin embargo, han permitido obtener, en ciertos casos, una reducción de la mitad de las bajas de los obreros. Por tal razón desempeñará el papel de un experimento mundial la fábrica de la «Volvo», en Kalmar, en la cual 600 obreros producirán 30.000 vehículos por año. En esta fábrica no existirá ninguna cadena, sino carritos eléctricos autónomos (especialmente concebidos para el caso), que transportarán el chasis del futuro vehículo, sobre el que trabajará un equipo hasta concluir por entero su labor. Según ha declarado Pehr Gyllenhammar, quien, a los treinta y ocho años, preside la mayor empresa de Suecia, la inversión será sólo del 10 por 100 superior a la que se efectuaría en una fábrica convencional. Y espera que el aumento de productividad obtenido compensará el gasto complementario. Pero, como no puede estar del todo seguro, los planos de la fábrica de Kalmar han sido concebidos de forma para permitir, caso de que la prueba no resulte, su reconversión en cadena tradicional.

2. Ampliar y enriquecer las tareas

La idea básica de la organización científica del trabajo era descomponer la actividad humana en pequeños segmentos. De este modo se proyectaba hasta el absurdo la idea de la especialización. Antes de la industrialización, un

artesano del metal debía ser capaz tanto de herrar un caballo, de forjar una espada como de dar forma a un recipiente. Pero un obrero metalúrgico moderno es sólo fresador, tornero o soldador. Sólo hace un tipo de movimientos y la especialización total del obrero se logra cuando el hombre no hace durante toda la jornada más que un movimiento, siempre el mismo. El artesano no era rentable para la industria moderna. En primer lugar, porque su tiempo de formación, de aprendizaje exigía varios años y, después, porque cada uno adaptaba (para obtener el mismo resultado) un estilo personal, diferente, imprevisible y no planificable. Sin embargo, las cadencias de producción deben ser necesariamente previstas. Durante más de un siglo ha sido necesario transformar muy de prisa agricultores sin formación en obreros fabriles o en administrativos. Se les enseñaba el estricto mínimo, simplificado hasta su extremo máximo, y eran condenados a hacer incansablemente lo mismo, hasta que se les ordenase reemplazar ese movimiento automático por otro. Pero, hoy en día, se han agotado las reservas de mano de obra procedente del campo. Los nuevos empleados son hijos de empleados, han cursado estudios superiores a los simplemente primarios y no tienen ninguna razón para aceptar una vida de «robot». Lo que se trata ahora, al referirse a ampliación y enriquecimiento de las tareas, es de reconstruir la mecánica que Taylor desmontó. Dado que efectuar un solo movimiento no puede con-

tentar a un individuo, empezaremos por tratar de que realice varios. Después, si demuestra poseer competencia, ¿por qué no estudiar la posibilidad de confiarle pequeñas responsabilidades y, por último, algunas iniciativas?

En la ampliación de las tareas, la estructura de la organización no cambia, pero se confía al mismo hombre una serie de operaciones efectuadas antes por varios. En lugar de apretar ocho pernos, monta un bloque completo; en lugar de permanecer siempre en el mismo puesto de trabajo, sigue al mismo objeto a lo largo de la cadena. Constituye un progreso, pero sólo puede ser considerado como transitorio. El hecho de encadenar una serie de quince movimientos es ya menos estúpido que limitarse a uno solo, sin embargo esto no llena una vida. De ahí el paso siguiente, que consistirá en la rotación de los puestos y la responsabilidad del producto terminado. La rotación lucha contra la monotonía, no cambiando la naturaleza del trabajo a realizar, sino permutando a los trabajadores para que escapen a la rutina. De este modo se puede cambiar de puesto varias veces por día, o cada semana, o cada mes. Así, a los trabajos que exijan una gran concentración visual sucederán los que requieren destreza manual. Es lo que en Francia trata de realizar la Telemecánica. En la casa Olivetti, cerca de Turín, equipos de cuatro o cinco obreros que montan máquinas calculadoras se reparten el trabajo para así ser capaces de reemplazarse unos a otros. En la URSS,

en donde existen los mismos problemas, una fábrica de confección, Aurora Roja, permite a sus trabajadores cambiar de puesto dentro del ámbito de la fábrica, y ello según un plan preciso. En todos estos casos la satisfacción ha aumentado sensiblemente, disminuyendo al mismo tiempo el absentismo. No obstante, un auténtico enriquecimiento de las tareas debe dar al trabajador el sentimiento de que le brinda más confianza. La organización tradicional pretende, por ejemplo, que quienes utilizan las máquinas no sean responsables de su entretenimiento; esto compete a equipos especializados. Sin embargo, basta a menudo dejar a un obrero que se ocupe de «su» máquina para que establezca un vínculo suplementario (se observa este celo casi afectivo del hombre con respecto a la máquina en los pilotos, camioneros, tractoristas, etc.). En los casos en que resulta posible personalizar el resultado, el enriquecimiento es más fácil. Así, una de las filiales de American Telegraph and Telephone (AT&T) registró un considerable índice de faltas laborales entre las empleadas encargadas de responder a las reclamaciones de los abonados. Una abría las cartas, otra las clasificaba, la tercera escogía las circulares de respuestas y... el jefe de servicio las firmaba. Al reorganizar el servicio, AT&T ha confiado a cada una de ellas un sector entero de la ciudad, encomendándole que efectúe las operaciones pertinentes, firmando asimismo las cartas. Apenas se producen ya faltas y el índice de

emores ha disminuido. Incluso entre los mandos superiores este enriquecimiento es a menudo necesario. Así, la firma Polaroid ha mejorado sensiblemente la atmósfera de sus laboratorios permitiendo a sus investigadores que efectúen sus propios pedidos de material dentro del marco de un presupuesto preestablecido. De este modo tenían la impresión de escapar un poco a la tiranía de la burocracia central.

El camino abierto para el enriquecimiento de las tareas es, por definición, ilimitado. Una vez se ha descubierto que el hombre es una máquina polivalente, creativa y sentimental, la diversidad de las tareas que puede realizar no tiene más límites que la imaginación de los organizadores. Pero deberá ser sostenida por una intensa y constante formación profesional.

3. Flexibilidad del horario laboral

Hoy en día, en el mundo entero, se trata de escapar al cuadro de trabajo rígido de las cinco jornadas de ocho horas por semana. Pues, más aún que el enriquecimiento de las tareas, el problema de los horarios laborales concierne a la totalidad de los asalariados, hombres y mujeres, empleados y obreros, e incluso a los directivos. Desde el siglo XIX, la duración semanal del trabajo constituye un tema de reivindicaciones, tan permanente e importante como el de los salarios. Pero, en el curso de los años, ha resultado ser más fácil aumentar éstos que reducir los horarios. Hace un ter-

cio de siglo, la ley instituyó en Francia la semana de cuarenta horas, pero, en la realidad, raras veces se baja de las cuarenta y cinco horas. Indudablemente, las cinco horas «de más» son pagadas como horas extraordinarias, pero muchos trabajadores preferirían trabajar menos tiempo. Al parecer, esto se logrará gradualmente. En las presentes circunstancias sólo se puede esperar, en Francia, un ritmo de reducción de una hora y media cada cinco años. La situación varía mucho según los países. Mientras que en el Japón y en la URSS la regla es aún la semana de seis días (aunque se ejercen fuertes presiones en el interior de ambos gigantes industriales para llegar, cuanto antes, a la semana de cinco días), en los Estados Unidos más de 2.000 empresas han adoptado la semana de cuatro días de diez horas. No se trata sólo de crear condiciones de trabajo más agradables para los asalariados. Todo lo que concierne a los horarios tiene consecuencias directas en el índice de utilización de las inversiones (máquinas, locales, ordenadores) y en el funcionamiento armonioso de la sociedad (congestión en los horas punta, fines de semana sobrecargados, detención de las actividades en Francia durante el mes de agosto). ¿De qué manera conciliar las aspiraciones de los asalariados de trabajar menos con los deseos de los consumidores, que desean disponer de servicios en todo momento? En efecto, cada vez permanecen abiertos más comercios por la noche y en algunos supermercados norteamerica-

nos experimentan con éxito la fórmula de mantener durante la semana completa, en jornadas de veinticuatro horas. La solución vendrá, evidentemente, por la flexibilidad total y generalizada de los horarios, de los días y de los períodos de trabajo. Pero, como han demostrado fracasos del escalonamiento de las vacaciones, nada es más difícil que cambiar las costumbres individuales. Así, la semana de cuarenta horas en cuatro jornadas encuentra en los Estados Unidos una acogida más bien hostil por parte de los sindicatos, que si bien no tienen nada contra los fines de semana de tres días, tampoco quieren ver, por esta causa, cómo se altera el sacrosanto principio de la jornada de ocho horas. Está demostrado que efectuar una o dos horas más de trabajo cada jornada puede tener consecuencias serias en los accidentes laborales. Una encuesta realizada por la CECA en las minas de hulla belgas y alemanas ha puesto de manifiesto que los accidentes aumentan en un 27 por 100 cuando la duración de la jornada pasa de ocho a nueve horas, y en un 37 por 100 cuando se trabaja más de nueve horas.

En Europa, los experimentos más concluyentes se realizan en el sentido de horarios flexibles en los que el asalariado puede él mismo modular no la duración total de su trabajo semanal, sino los momentos que elegirá para realizarlo. «Fiat» ha hecho esta prueba, desde finales de 1972, con varios miles de empleados. Cerca del 5 por 100 de la mano de obra alemana se beneficia de ello (aunque el objetivo principal de

los sindicatos del otro lado del Rin continúa siendo la reducción a cuarenta horas por semana). Pero en Suiza el 30 por 100 de la población activa industrial dispone de horarios flexibles. Por ejemplo, en la casa «Omega» los obreros deben estar obligatoriamente en la fábrica de ocho treinta a once treinta de la mañana y de dos a cuatro de la tarde (por razones de productividad que requieren que, a determinadas horas, todo el mundo esté presente al mismo tiempo). Pero esta obligatoriedad sólo es de cinco horas. Las tres restantes se dejan a la discreción de cada individuo, que puede escoger presentarse antes, trabajar en la hora del almuerzo o marcharse tarde por la noche. También es posible trabajando duro durante una semana, hacerse con una reserva de horas que permita poder dejar de acudir al trabajo durante cierto tiempo. Con esta experiencia, «Omega» ha registrado una ligera disminución de la productividad, muy bien compensada, sin embargo, por una mejora de la calidad. Parece que, al poder elegir libremente, los individuos tienen tendencia a llegar más pronto por la mañana, a que cada uno adopte horarios estables (salvo en caso de salir tarde el día anterior, o de que un hijo esté enfermo), a marcharse antes en verano y a tratar de evitar los transportes públicos en horas de congestión. Las mujeres, sobre todo, han visto así la mayor posibilidad de poder atender sus responsabilidades familiares y domésticas. Las empresas que especifican en sus anuncios solicitando personal: «Tenemos establecido el

horario móvil», han comprobado que registran mayor número de solicitudes, así como una mayor permanencia en los puestos de trabajo. Los horarios variables están de moda, quizá porque de todas las mejoras de las condiciones de trabajo ésta es la más fácil de aplicar. Pero sólo constituye una etapa, una variante en la marcha hacia la disminución de la jornada de trabajo, tanto si ésta se realiza a través de una disminución de las horas o de menos días en la semana, más vacaciones o una jubilación más temprana. Este proceso será más difícil que el del aumento del poder adquisitivo. La famosa civilización del ocio, tantas veces prometida, no se realizará aún en los próximos veinte años.

4. Modificación de la disciplina y de la jerarquía

Hay todavía, y quizá habrá siempre, algunos de nuestros contemporáneos a quienes guste aplicar en la vida los principios «militares». Pero esta minoría se va diluyendo progresivamente ante la masa de quienes se rebelan ante esta reducción del individuo, cuando no la encuentran simplemente ridícula. La empresa dirigida por pequeños jefes, a la manera de «suboficiales» (encargados, jefes administrativos y contramaestres) resulta penosa al obrero y al empleado. Son ellos, más que la dirección, demasiado lejana, quienes encarnan la autoridad de una manera casi siempre vejatoria y algo mezquina. Sus órdenes, las pequeñas veja-

ciones que pueden causar impunemente, contribuyen a infundir en sus subordinados un sentimiento de alienación y de rabiosa impotencia. Cuando la fábrica de camiones «Volvo» interrogó a sus obreros (cuyo índice anual de bajas era del 52 por 100) acerca de qué era necesario cambiar, según su opinión, en las condiciones de trabajo, las respuestas fueron así: 1) a los encargados (45 por 100); 2) la organización de los equipos (35 por 100); 3) la naturaleza de las tareas (10 por 100); 4) el ambiente laboral (10 por 100). Los problemas humanos y de disciplina dominan a todas sus demás preocupaciones. La reforma de los equipos y grupos semiautónomos en la que se ha institucionalizado la discusión sobre los objetivos y los métodos ha permitido que las bajas desciendan de un 52 por 100 a un 12 por 100 en 1972. Siempre que los directores de las fábricas han tratado resueltamente de repartir entre los obreros de forma democrática las prerrogativas de los «jefecillos», los resultados han sido espectaculares. En Inglaterra, la mayor empresa química, «ICI», tenía una conocida reputación de conservadurismo y de un clima social envenenado. En 1968, la dirección decidió cambiar todas aquellas tradiciones: los trabajadores fueron pagados por semanas y no por horas, los salarios se aumentaron en un 22 por 100 y los obreros fueron encargados de programar su jornada de trabajo y de controlar por sí mismos la calidad de su producción (al mismo tiempo que eran abolidos los relojes para con-

trolar las entradas y salidas, así como las autorizaciones necesarias para abandonar la cadena). Cuatro años después los 20.000 obreros de «ICI» tienen el sentimiento de llevar ellos mismos los talleres y están particularmente satisfechos de haber demostrado «que podían prescindir de los encargados». La productividad aumentó en un 11 por 100. En «Saab», el otro constructor de automóviles sueco, se tomó la decisión de conferir un poco más de responsabilidad a todo el mundo. En el antiguo sistema, los encargados hacían cosas que no correspondían a su categoría: como, por ejemplo, ir a buscar piezas que faltaban. Desde que los obreros fueron responsables de ello, los encargados tuvieron tiempo para dedicarse a la planificación a más largo plazo. Ahora, los obreros tienen responsabilidades de vigilancia, y los encargados, de dirección. En los Estados Unidos la «General Food» ha construido en Topeka (Kansas) una fábrica de alimentos para animales, especialmente concebida para que suponga una revolución en las relaciones laborales. Como resultaba imposible eliminar todos los pequeños trabajos sin interés, éstos son repartidos democráticamente entre equipos de seis a diecisiete obreros. El equipo elige a su encargado y decide las tareas que cada uno hará durante el día. Los trabajadores son polivalentes y pueden ocupar cualquier puesto en la fábrica. Al mismo tiempo, la empresa ha renunciado a los relojes de control. También se ha tratado de eliminar los

símbolos que señalaban las diferencias jerárquicas: nada de *parking* reservado a los jefes, quienes almuerzan en la misma «cantina» que los obreros. El absentismo ha desaparecido prácticamente en Topeka.

Según el director general de una de las mayores empresas de mecánica de la región parisiense, se va de cara a la supresión de los encargados. Estos constituyen a menudo un factor de resistencia al cambio, siendo en este sentido aún más duros que los propios patronos. Cuando se quieren adoptar métodos de trabajo en equipo, tal como se hizo en 1972 en la «Jaeger», de Caen, se debe comenzar por reconvertir a los pequeños jefes a fin de que su papel represivo se transforme en función animadora.

No se debe olvidar que actualmente en las organizaciones de trabajo sólo existen iniciativas limitadas. Pero, tarde o temprano, el derecho de los empleados de intervenir en la fijación de sus condiciones de trabajo será tomada en consideración por ley. Este es el paso que dio Suecia cuando, en 1973, su Gobierno presentó al Parlamento un texto en el cual se permitía a los delegados sindicales hacer interrumpir los procesos de producción que juzguen peligrosos, así como participar en la elección de nuevas máquinas. Esta ley ha sido preparada tras una consulta a 50.000 delegados relacionados con el asunto, y utilizando para ello ordenadores. En efecto, cada vez más, las mejoras proporcionadas por la empresa deberán, si quieren tener éxito,

ser precedidas por una encuesta entre el personal y acompañadas de la posibilidad de que éste pueda en todo momento expresar sus quejas sobre el nuevo funcionamiento. Según Jean-Léon Donnadieu, director de relaciones humanas en «BSN», hay que «preparar el camino hacia la autoorganización de las unidades y de los talleres».

5. El humanitarismo no es gratuito

Para que la empresa pueda permitirse variantes y delicadezas en su forma de tratar al personal es necesario, ante todo, que su máquina productiva no tenga fallos. Cualquier mejora de la condición de los obreros se traduce en cifras. Mayores inversiones, mejoras salariales y, algunas veces (si, por ejemplo, se quiere eliminar la cadena de montaje), pérdidas de rendimiento. Resulta más costoso producir en una fábrica con horarios flexibles, sin cadena, y en la cual los equipos decidan su trabajo, que en un taller clásico en el que todo el mundo está presente al mismo tiempo y efectúa, en cadencia, movimientos automáticos. Sin duda, a medio plazo, estos mayores gastos serán compensados por una ventaja considerable: si se muestra dispuesto a adaptarse a las aspiraciones humanas, el capitalismo puede confiar en su supervivencia, mientras que si, obsesionado por sus beneficios inmediatos, mantiene sus sistemas tradicionales de trabajo, corre el riesgo de ser, a la vez, rechazado y eliminado. Sin em-

bargo, para una Administración pública, una empresa, un sector y un país, el crecimiento no es un dato automático. Las crisis, los reveses y los estancamientos amenazan con desbaratar los más loables proyectos, así como con hacer bajar las aspiraciones de los trabajadores al nivel más elemental: encontrar un empleo, sin importar de qué clase, que les permita mantener a su familia. En la marcha hacia nuevas condiciones de trabajo ya se han producido retrocesos, dando buena prueba de ello esa sociedad californiana de electrónica, «Non Linear Systems», cuyo presidente, Andrew F. Kay, era un convencido partidario de los nuevos métodos. En los años sesenta eliminó, sucesivamente, la cadena y los relojes, dio a pequeños equipos autonomía para su organización del trabajo, descentralizó el control de los presupuestos y envió a sus jefes subalternos a seminarios de discusión destinados a mejorar su sensibilidad humana. Por desgracia, en 1970, la crisis de la industria aeroespacial norteamericana golpeó de lleno a este pequeño fabricante de componentes. Absorbido por la nueva dirección social de la empresa, Kay había perdido el contacto con el mercado. Para superar la crisis debió despedir a la mitad del personal, volver parcialmente a la cadena de montaje y estrechar el conjunto de los controles jerárquicos. Tales ejemplos no pueden constituir un argumento suficiente para quienes hoy rechazan la nueva evolución. Si hubieran vivido ciento veinte años antes, habrían sido de aquellos que sostenían que, si

se les obligaba a limitar el trabajo de los niños a doce horas diarias, irían a la quiebra. Pero esta necesidad del crecimiento crea actualmente una contradicción para quienes reclaman, a la vez, unas condiciones de trabajo más humanas (y, por lo tanto, más caras) y un freno a la degradación del medio ambiente (lo que supone una limitación al crecimiento). Los razonables, que se resignan a

navegar, aún por mucho tiempo, entre estas dos dificultades, no resultan muy populares entre quienes experimentan personalmente en su vida diaria la urgencia de lograr tales cambios. Sin embargo, aunque haya siempre divergencias en cuanto al calendario de realización, cada vez se pondrá más de manifiesto la necesidad de realizar tales cambios.

FRANCISCO ANSÓN OLIART

