## CUADERNOS INTERNACIONALES

por el miedo sino por la camaradería. El buen patrón no será el que sepa arrastrar, sino el que sepa escuchar; no aquél que inspire miedo, mas el que atraiga. Es evidente que se necesitarán como siempre sanciones, pero no se presentarán mas que como una triste necesidad a la que se ve obligado contra quienes, por su mal trabajo y su mal ejemplo, ponen en peligro la vida de la comunidad.

Reorganizar la jerarquía significa abandonar las pretensiones megalomaníacas de Taylor y de Ford para adaptar los grupos humanos a las necesidades de la comunicación. Ello implica de manera paradójica una parcial vuelta a las ideas de Fayolle sobre la unidad de mando, pero también algunas concesiones a los reformadores obreros. La línea jerárquica debe ser única; en cada escalón hay un jefe; la multiplicidad disminuye la eficacia. Pero también debe ser corta: a lo sumo debería tener cuatro escalones. Y se debe cuidar, si se quiere que el contacto humano sea posible, que cada jefe tenga bajo sus órdenes un número limitado de subordinados. Para que ambos principios se observen a la vez, hay que escindir fatalmente las grandes unidades en grupos autónomos de producción más reducidos.

Hay que eliminar por último el favoritismo, establecer una estrecha relación entre grado, título y salario y siempre que sea posible dadas las exigencias técnicas de la producción, adoptar reglas estrictas de antigüedad. Como se puede comprobar, las investigaciones iniciadas en esta dirección, así como las investigaciones acerca de la simplificación del trabajo son de un gran interés y podrían valer para otro texto. Algunas de las tesis de los sociólogos de las "comunicaciones" poseen un gran valor progresista, en particular aquellas que insisten sobre la espontaneidad de los grupos de trabajo y aquellas que preconizan "comunicaciones" horizontales, que en último caso desembocan en la supresión del jefe. Una psicotécnica del mando se añade desde ahora a una psicotécnica del trabajo.

Ahora bien, en la práctica solamente suelen retenerse las sugerencias que sirven para consolidar el poder de la dirección haciéndola aparecer como democrática.

Hasta hoy la "human engineering" ha consistido ante todo en dos clases de técnicas: las técnicas de educación, que se señalan generalmente con las iniciales T. W. I. (training with industry) y las técnicas terapéuticas, llamadas de "councelling", unas destinadas a hacer adoptar la actitud normal, las otras destinadas a calmar las tensiones que subsisten y a permitir un "escape".

Los métodos del "T. W. I." son extremadamente simples. Sus promotores los pretenden perfectamente rigurosos. Por lo general hacen sonreir a los europeos, que no ven en ellos más que simples reglas de sentido común. Su éxito práctico es sin embargo innegable. Y es que el sentido común había sido olvidado desde hacía mucho tiempo por nuestros educadores y conferenciantes. La gran novedad de los métodos del "T. W. I." es en efecto su carácter democrático. La discusión en grupo debe en efecto practicarse en un completo pie de igualdad. No está dirigida por un maestro, pero sí por un animador. Este animador debe cuidarse de no influir

## CUADERNOS INTERNACIONALES

en los participantes. Debe solamente ayudarles a descubrir en ellos mismos la verdad, porque uno no se convence por completo si no ha descubierto por sí solo la verdad. Esta era ya la técnica de Sócrates. Pero Sócrates no operaba más que con una persona y además hacía todo cuestionable. El "T. W. I.", dado el número de participantes (una docena) y el espíritu del animador, es en cambio un medio de standardización de los espíritus por el que cada uno encuentra siempre dentro de sí el fondo común de los prejuicios que caracterizan el "american way of life". Se trata en verdad de una comunión en lo superficial, destinada a obligar al individuo a abdicar de toda veleidad de disidencia.

En cuanto a las técnicas del "councelling", éstas se pusieron en práctica en primer término en la "Western Electric". En consecuencia de las primeras experiencias de Hawthorne, la compañía decidió realizar poco a poco un interview de cada uno de sus empleados. El éxito de los investigadores permitió comprobar que los trabajadores se reconfortaban ante la posibilidad de expresarse libremente sobre el tema que les preocupaba. Se llegó a la conclusión que una conversación con un consejero hecho a los métodos psicoanalíticos podía servir de válvula de seguridad contra el descontento y las tensiones interiores, que se manifiestan inevitablemente en una fábrica... La técnica del "escape" industrial había sido inventada. Hawthorne posee ahora un equipo de "councellors", que se encuentra a la disposición de los trabajadores, que necesitan conversar de sus problemas. No dan consejos. Les está prohibido divulgar lo que han escuchado. Su única función es la de escuchar, la de retomar la conversación, la de dar al paciente la sensación que es comprendido. Los "councellors" se han extendido ahora mucho, pero conviene añadir que muy pocos de ellos mantienen la actitud pasiva de Hawthorne.

"Public relations" y "Huamn engineering" no constituyen un fenómeno aislado de la civilización norteamericana. Al contrario, son la punta avanzada de un gran movimiento que afecta todos los aspectos. La religión, el arte, la literatura, la educación, las relaciones sociales y familiares, el amor y la vida sexual se sitúan cada vez más bajo el signo de este falso sonreir, de este falso buen humor y de esa falsa democracia, tan útiles a los intereses de la conservación social. Claro que en la mayoría de los casos se trata de un proceso inconsciente. Las masas americanas, al encontrar cerradas todas las vías de una verdadera liberación como consecuencia de la incansable propaganda del "Big Business", se lanzaron sobre los ideales democráticos y se sirvieron de ellos como de una religión de consuelo y como un medio de defensa contra los ataques de los "trusts". Pero el "Big Business", a medida que vió que pisaba terreno menos firme, comprendió que estos ideales democráticos serían su mejor salvaguarda e inmediatamente trató de utilizarlos. El Fordismo constituyó la primera tentativa de este estilo. Pero sus medios eran demasiado groseros. Ante todo eran brutales y demostraban un desprecio del hombre que tarde o temprano debían suscitar la rebelión. Los métodos actuales de la "human engineering"