

Anexo 3

Gantt Henry, "Entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración", en *Clásicos en Administración*, México, Limusa Noriega editores, pág. 111

El gran interés por el adiestramiento de los obreros que ha sido tan notorio durante varios años, se debe a la necesidad evidente de mejores métodos de adiestramiento que los que ahora están, generalmente, en boga.

El único punto del que estos métodos como clase parecen carecer, es que no ponen suficiente énfasis en el hecho de que los obreros tienen que poseer diligencia a la par que conocimiento y destreza.

Los hábitos de diligencia son mucho más valiosos que cualquier clase de conocimiento o destreza, porque con esos hábitos como base se simplifica mucho el problema de la adquisición de conocimientos y habilidad. Sin diligencia, el conocimiento y la habilidad son de poco valor, y a veces muy perjudiciales.

Si se entrena a los obreros sistemáticamente en hábitos de diligencia, se ha visto que es posible no sólo adiestrar a muchos de ellos en cualquier trabajo que necesiten, sino desarrollar también un sistema efectivo de cooperación entre obreros y capataces.

Esto no es una teoría, sino el registro de una realidad.

No obstante, es esperar demasiado que los métodos que van a describirse se adopten ampliamente en un futuro próximo, porque la gran mayoría de los gerentes, cuyo éxito se basa principalmente sobre su capacidad personal, dudarán antes de adoptar lo que les parece la política más lenta y menos enérgica para

estudiar problemas y adiestrar trabajadores pero si así lo hicieran no tendrían en absoluto ningún deseo de retornar a sus métodos anteriores.

*Tomado de Transactions of The American Society of Mechanical Engineers, volumen 30, págs. 1037-1048. Ponencia presentada en la reunión de diciembre de 1908 de la Sociedad, en Nueva York. Utilizado con autorización de la Sociedad

La política general del pasado ha sido la de forzar; pero la era de la fuerza tiene que ceder el paso a la del conocimiento, y la política del futuro será instruir y dirigir, en beneficio de todos los interesados. La visión de los trabajadores, en general ansiosos de cooperar en poner en práctica los resultados de las investigaciones científicas tiene que descartarse como un sueño. Pero los resultados alcanzados hasta ahora, indican que nada hará más por realizar ese sueño que adiestrar a los trabajadores en hábitos de diligencia y cooperación. Un estudio de los principios sobre los que se ha establecido con éxito ese adiestramiento convencerá al más escéptico de que si se practican se obtendrán buenos resultados. Un esbozo de estos principios se presentó ya a la Sociedad en un escrito titulado: "Un Sistema de Bonos para Recompensar el Trabajo." ¹

Bajo este sistema, cada obrero tiene asignado un trabajo en forma de tarea a realizar mediante un método prescrito, con instrumentos definidos, en determinado tiempo. La tarea se basa en una investigación minuciosa de un experto adiestrado en los mejores métodos para realizar el trabajo. El que determina la tarea, o su ayudante, actúa como instructor para enseñar a los trabajadores a hacer la labor en la forma y tiempo especificados. Si el trabajo se lleva a cabo dentro del tiempo concedido por el experto y alcanza la norma de calidad, el trabajador recibe una compensación extra además de su paga del día. Si no se termina en el tiempo marcado o no se ajusta a la norma de calidad, el trabajador recibe únicamente su remuneración diaria.

Este sistema, en conexión con la otra obra de F. W. Taylor, aumentó tanto la producción y redujo el costo del trabajo en el gran taller mecánico de la Bethlehem Steel Company, que durante los últimos siete años el autor ha dedicado gran parte de su tiempo al perfeccionamiento de sus posibilidades. Los resultados han excedido con mucho a sus esperanzas.

En sus notas finales del escrito anterior, el autor hacía resaltar el valor del sistema como medio para adiestrar a los trabajadores, y el difunto doctor Robert H. Thurston² en su exposición era tan optimista en cuanto a los resultados que produciría sobre "trabajadores capataces y patrones igualmente" que el autor sintió que su entusiasmo por un método nuevo y prometedor le había llevado, tal vez, un poco demasiado lejos. Los resultados han justificado plenamente las predicciones del Thurston porque actualmente el método se ha desarrollado como un sistema práctico de instrucción y adiestramiento para todos, desde el más alto hasta el más bajo. La realidad, tan repetidamente hecha resaltar por el señor el señor Taylor, de que las tareas se determinarán únicamente como resultado de una investigación científica, ha demostrado tener un valor instructivo difícil de ser exagerado, porque la investigación científica de un proceso que se ha desarrollado sin ayuda de la ciencia, muestra casi siempre inconveniencias que es posible eliminar, perfeccionando así el proceso y, al mismo tiempo, reducir el costo.

¹ Un sistema de bonos para recompensar a la mano de obra, diciembre de 1901 ; un sistema de trabajo por tarea con un bono que ha sido introducido recientemente por el autor en un gran taller mecánico de la Bethlehem Steel Company, como parte del sistema de administración que se está introduciendo en sus instalaciones por el señor F. W. Taylor.

² *¹ Robert Henry Thurston, 1839-1903. Ingeniero y educador norteamericano. Fundador y primer presidente de la ASME.-
Compilador

Es la investigación científica la que apunta a la mejora de métodos y educa a propietarios y administradores; pero el obrero medio se interesa solamente en su salario diario y no tiene deseo especial de aprender métodos perfeccionados. Los resultados de nuestras investigaciones son, por lo tanto, de escaso valor práctico a menos que: primero, podamos enseñar a nuestros trabajadores a utilizarlos; y después, inducirlos a actuar como se les ha enseñado.

Aplicación Práctica

Para este fin se ha encontrado que lo más útil es un instructor, una tarea y un bono. Por regla, general, la gente prefiere trabajar a la velocidad y de la manera acostumbradas, pero está dispuesta a trabajar a cualquier velocidad y en cualquier forma razonable, si se ofrece incentivo suficiente para hacerlo así y si se les adiestra para ser capaces de obtener la recompensa. Para realizar este plan tratemos de encontrar obreros que ya sean diestros y capaces de llevar a cabo la tarea establecida. Sin embargo, sucede con frecuencia que el número de esos obreros es insuficiente y toma tiempo adiestrar a los no expertos hasta un grado adecuado de eficacia, pero con un bono como incentivo y un instructor adecuado, una proporción muy aceptable de ellos logran, finalmente, realizar una tarea que al principio era inalcanzable para ellos.

Los trabajadores impreparados que bajo estas condiciones se convierten en expertos en una clase de trabajo, aprenden otro fácilmente y pronto comienzan a darse cuenta de que, en cierta medida al menos, pueden compensar su desventaja por no haber aprendido un oficio.

A medida que son más expertos, se forman mejores hábitos de trabajo, pierden menos tiempo y merecen más confianza. Mejora su salud es muy notoria la mejoría en su aspecto general. Esta mejoría de salud parece deberse a una vida más normal y activa, combinada con un mayor interés por su trabajo, porque es una realidad bien conocida que el trabajo por el que sentimos interés y que mantiene nuestra atención sin esfuerzo alguno por nuestra parte, nos cansa mucho menos que el que tengamos que forzarnos para hacerlo. La tarea con una recompensa por su realización provoca su interés y mantiene la atención, con los resultados invariables de más y mejor trabajo, y trabajadores más satisfechos.

El método de adiestramiento de tarea y bono, no sólo proporciona al trabajador el conocimiento necesario, sino que al ofrecerle un incentivo para emplear debidamente ese conocimiento, le adiestra en hábitos correctos de trabajo.

Hábitos de trabajo

En todo trabajo hay que considerar tanto la cantidad como la calidad y nuestro método de tareas exige una cantidad máxima, toda la cual tiene que llenar la norma de calidad. Los trabajadores adiestrados bajo este método adquieren el hábito de realizar una gran cantidad de trabajo bien hecho y desaprovechan la tan repetida falacia de que el buen trabajo tiene que hacerse despacio. A decir verdad, nuestros obreros más rápidos hacen casi siempre el mejor trabajo cuando siguen las instrucciones. Mediante el hábito de trabajar aprisa hacemos gran acopio, ya

que por muy experto que pueda ser un obrero, no alcanzará el mejor resultado sin reunir velocidad.

Los hábitos de trabajo en un mecánico son comparables a los hábitos de pensar en un ingeniero; y nuestras escuelas industriales deben hacer de los hábitos de trabajo la base sobre la cual asentar su adiestramiento en fiabilidad manual. Las escuelas de ingeniería no hacen a los ingenieros, sino que tratan de dotar a sus graduados de un equipo que los capacitará para utilizar su propia experiencia fácil y rápidamente, así como la de otros. En la misma forma, las escuelas de adiestramiento industrial deben dotar a sus graduados de hábitos de diligencia que los formarán como mecánicos capaces y dispuestos a llevar a cabo una gran cantidad de buen trabajo.

A juicio del autor, uno de los activos más valiosos que puede tener un graduado de un colegio técnico o una escuela industrial es el hábito de hacer con rapidez y lo mejor que sea capaz el trabajo fijado para él. Con este hábito y una inteligencia razonable puede hacer un buen adelanto. Este hábito es uno de los primeros resultados del sistema de tarea y bono, porque es un hecho notorio que los obreros con tarea adquieren hábitos de diligencia que conservan cuando trabajan por día sin bonos a la vista.

En todos los planes de instrucción o adiestramiento técnico o industrial que ha visto el autor, se ha hecho resaltar la importancia del saber. Como el autor desea añadir que la capacidad y el buen deseo de hacer son por lo menos, de igual importancia. Muchos trabajadores expertos hacen de su pericia una excusa para el trabajo lento. Aquellos que no han sitio adiestrados para emplear eficazmente lo que han aprendido alcanzan el éxito que debe ser suyo.

Bajo nuestro sistema de tareas el trabajador aprende cómo y es adiestrado para, hacer al mismo tiempo. Saber y hacer son, así, asociados estrechamente en su mente, y es experiencia nuestra que el hábito hacer con eficiencia que se emplea para él, llega a fijarse tanto que lleva a cabo sin vacilación tareas en las que fracasaría totalmente un obrero no entrenado para seguir las instrucciones. Esto es exactamente lo que debe esperarse y no significa más que en nuestro ejército industrial el obrero que ha adquirido confianza en su superior sigue sus órdenes sin vacilar, así como el soldado sigue las órdenes de su oficial aun ,cuando no vea a donde conducen.

No es ésta una comparación caprichosa, porque he sabido de más de un caso en el que un trabajador expresaba sus dudas sobre la posibilidad de llevar a cabo una tarea y que al obtener la respuesta de que la tarea era correcta, dijo: "Si usted dice que puede hacerse, la haré."

Trabajadores que han sido incapaces de realizar sus tareas en el tiempo establecido han pedido, con frecuencia, tener un instructor junto a ellos con un reloj para cronometrar en detalle las operaciones y exactamente donde fallaban, con el resultado de que pronto aprendían a ganar su bono con regularidad.

Lo primero que es esencial para que un trabajador tenga éxito bajo nuestro sistema de tareas, es obedecer las órdenes; y una vez adquirido este hábito, pronto descubre que un investigador experto puede aprender más acerca de cómo hacer una pieza que lo que él sabe sin preparación. Cuando se satisface a sí mismo en este punto, va a trabajar en las tareas fijadas con la determinación de

ganar su bono, con el resultado, si tiene capacidad natural, de que pronto se convierte en un trabajador rápido y experto.

Aprender a obedecer es, con frecuencia, la parte más difícil de la tarea del obrero, porque un gran porcentaje de ellos parecen estar constituidos como para ser incapaces, en apariencia, de hacer las cosas como o les dicen. Por regla general, sin embargo, ésta es una característica solo de una determinada etapa de su desarrollo, y que se supera posteriormente bajo condiciones apropiadas. Por ejemplo, muchos trabajadores muy capaces que eran intolerantes con la restricción cuando debían haber aprendido un oficio, a la edad de veinticinco años, o menos se encontraban en la posición de obreros no adiestrados aunque su capacidad les hubiera puesto en condiciones de realizar bien casi cualquier trabajo. Es esta clase de trabajadores la que cuando se ha dado cuenta de la diferencia entre un obrero experto y uno no experto, nos proporciona muchos de nuestros mejores obreros de tareas. Esos hombres ven a menudo en nuestro instructor, nuestra tarea y nuestro bono, una oportunidad para redimir algunos de sus errores iniciales y así, aprendiendo totalmente cómo hacer las cosas, y haciendo una tras otra, en la mejor forma que pueda idearse, adquieren destreza en breve plazo que sirve mucho para compensar el desprecio previo de sus oportunidades.

Los jefes como servidores e instructores

En un taller que funcione con este sistema, en el que cada trabajador tiene su tarea, un obrero a quien llamamos jefe de cuadrilla vigila habitualmente a un grupo de trabajadores, suministrándoles material e instrumentos y retirando el trabajo cuando lo acaban. Ese hombre recibe un bono por cada obrero que gana otro, y un buen bono extra si todo su grupo gana bonos. El resultado es que mientras los obreros realizan sus tareas, aunque nominalmente sea su jefe, éste es realmente, su sirviente y sólo se convierte en jefe citando un trabajador deja de cumplir con su tarea. La pérdida de dinero para el jefe de cuadrilla en caso de que un obrero deje de ganar su bono, hace que constantemente tenga puesta la vista sobre el trabajador mediocre y que le ayude todo lo que pueda. Si, a pesar de todo, encuentra que el obrero es incapaz de aprender, utiliza su influencia para hacer que un obrero mejor ocupe su lugar.

Al iniciar en un taller el trabajo por tarea, hay que tener disponible constantemente un instructor preparado para enseñar a cada obrero cómo llevar a cabo su tarea y por regla general tiene que enseñar sólo a un trabajador cada vez. Este instructor puede ser el hombre que ha investigado el trabajo y marcado la tarea, o puede ser simplemente un instructor capaz de proseguir el trabajo de ese investigador; pero tiene que estar disponible con facilidad en tanto que cualquier trabajador necesite sus servicios, ya que tenemos como regla no pedir a un obrero que haga algo de cierta manera y en determinado tiempo, a menos que estemos preparados para mostrarle cómo hacerlo según lo especificamos.

Establecimiento de tareas

Para realizar una operación concreta en una forma específica, hay que marcar siempre una tarea, estableciendo un tiempo mínimo para su terminación. Como compensación el trabajador recibe su paga por el tiempo marcado más un porcentaje (normalmente del 20 al 50) de este, tiempo siempre que el trabajo se termine en el tiempo concedido, o menos. Si el tiempo empleado es más del acordado, el trabajador sólo recibe una paga por día. El hecho de que el establecer la tarea se especifica la manera de llevar a cabo la operación, nos sitúa en condiciones de establecer con otra tarea para la misma operación si descubrimos un método mejor o más rápido.

Si después de haber realizado su tarea un obrero desea sugerir un método mejor o más rápido para efectuar el mismo trabajo, se le da la oportunidad, si es posible, de demostrar su método. Si se comprueba que realmente es mejor o más rápido, se adopta como norma, y el trabajador se recibe la recompensa adecuada. Sin embargo, no se permite a ningún trabajador hacer sugerencias hasta que haya acabado el trabajo en la forma y el tiempo especificados.

Esta es la obligación del investigador para desarrollar métodos y establecer tareas, y a menos que los métodos presentados por él sean generalmente mucho mejores que los sugeridos por los trabajadores, no conserva su posición. Trabajar en tareas es muy buen adiestramiento para el establecimiento de aquellas, y el autor ha obtenido más de un fijador de tareas entre las filas de los realizadores de las mismas.

Puesto que, después de establecerse un método satisfactorio, una gran proporción de la labor del fijador de tareas es el estudio del tiempo en el que se pueden llevar a cabo las operaciones, se le conoce generalmente como el hombre que estudia el tiempo. Este término ha conducido a una concepción errónea de sus obligaciones y ha provocado que muchas personas honradas reclamen que estaban aplicando nuestros métodos cuando han puesto un cronómetro en manos de un empleado de oficina vivaz y le han dicho que determine cuán rápidamente estaban llevando a cabo un trabajo determinado los mejores obreros. Indudablemente, en muchos casos han sido capaces de establecer índices por pieza más precisos mediante este método que los que habían podido marcar con los métodos más viejos, pero todavía se hallan lejos de nuestro ideal, en el que el mejor experto obtenible investiga el trabajo, normaliza los instrumentos y métodos y establece una tarea que implica emplearlos para su máxima perfecta eficacia. El cronómetro se utiliza a menudo para establecer un método; se emplea para determinar el tiempo necesario para llevar a cabo el trabajo, únicamente cuando se usan eficientemente los métodos los instrumentos normales. La observación con cronómetro en un trabajo realizado ineficazmente o con instrumentos mal adaptados o mediante métodos deficientes, es absurda y sólo sirve para desacreditar todo el trabajo en el que se ha empleado el cronómetro. Además, ese empleo del reloj provoca, con justicia, el desdén y la oposición de los trabajadores.

Para lograr un adelanto real y permanente, el experto tiene que ser capaz de estandarizar instrumentos y métodos y de redactar por escrito las instrucciones que pondrán, a un hombre inteligente en condiciones de seguirlas. Esas normas llegan a ser permanentes; y si el trabajador recibe un bono justo por efectuar el trabajo en la forma y tiempo marcados, no sólo ayuda a mantener las normas, sino que pronto empieza a ejercer su influencia para ayudar al progreso de la estandarización.

Estandarización

Todo trabajo y todo conocimiento, en esa materia, puede dividirse en dos clases: experto y normal. El conocimiento experto puede denominarse como: aquél que no se ha limitado a describir en tal forma que sea asequible en general; o que, únicamente tiene vida en las mentes de unos pocos. Por analogía, el trabajo experto es el trabajo cuyos métodos para realizarlo, o sólo son conocidos por unos cuantos, o no se han descrito con la claridad necesaria para que pueda entenderlos un obrero familiarizado con esa clase de trabajo.

Por otra parte, los métodos normales son los que se emplean generalmente o que se han descrito y demostrado con tanta claridad que un trabajador conocedor de esa clase de trabajo puede comprenderlos y, utilizarlos con seguridad.

El mayor problema de nuestro experto es el de estandarizar los métodos y el conocimiento expertos. Cuando se ha estandarizado un método puede fijarse una tarea y por medio de un instructor y un bono es posible establecer un método para mantener esa norma con carácter permanente. Con la eficacia creciente por otra parte del trabajador, la norma tiende siempre a ser más elevada.

Aquí tenemos al obrero y al capataz empleando sus esfuerzos para mantener las normas, ya que ambos dejan de obtener un bono si aquella no se conserva. Es esto tan diferente del caso en el que la norma se mantiene únicamente mediante un hombre con la autoridad del garrote, que no puede haber comparación.

De los trabajadores adiestrados bajo estos métodos, obtenemos una buena provisión de instructores y capataces y, en ocasiones, un investigador. De nuestros investigadores, que estandarizan métodos y utensilios, sacamos nuestros superintendentes, y así, nuestro sistema de administración se convierte en autogenerador.

El superintendente que cree que el remedio infalible para todas las dificultades es entrar en el taller y armar una pelea, no tiene lugar bajo nuestros métodos por que cuando se establecen la tarea y el bono, los errores son mucho más frecuentes en la oficina que en el taller, y el obrero que se dedica a baladronear aprende pronto que sus métodos no producen efecto sobre obreros que siguen instrucciones escritas.

Obstáculos

Entre los obstáculos para la introducción de este sistema se encuentra el hecho de que obliga a todo el mundo a cumplir con su deber. Muchas, personas investidas de autoridad quieren un sistema que obligue a los demás a cumplir con su obligación, pero que les permita a ellos hacer lo que les venga en gana.

El sistema de tarea y bono cuando se practica correctamente no es de los que favorecen a determinadas personas, y el hombre que desea obligar al trabajador a realizar su tarea como es debido tiene que ver si la tarea ha sido marcada correctamente y que se disponga de los medios adecuados para realizarla. No es sólo privilegio del trabajador, sino también obligación suya, informar de todo lo que interfiera con la obtención de su bono, y la pérdida de tiempo le educa para cumplir con esta obligación por desagradable que sea, al principio. Investigamos toda pérdida de bonos y culpamos a quien corresponde. A veces encontramos que es imputable a alguien muy elevado, porque el hombre que ha descuidado su obligación bajo un sistema de administración es muy capaz de descuidarla, desde luego, bajo otro. Tiene que aprender a cumplir con su deber o renunciar a su puesto, ya que la presión de los que pierden dinero por su descuido o incompetencia, es continua e insistente.

Pronto se hace esto evidente a medida que empieza a funcionar correctamente el sistema de tarea y bono, y su efecto es que se desarrolla la oposición a su expansión por parte de todos los que no están seguros de que les vaya bien con él, o de aquellos cuyo conocimiento técnico es de un orden tal que temen que en breve todo estará estandarizado. Sin embargo, la oposición de esas personas está condenada a ceder el paso más pronto o más tarde al hombre realmente capaz, y el verdadero experto recibe con los brazos abiertos esos métodos tan pronto como los comprende.

Ayudas

El hecho de que la tarea y el bono nos capacitan para emplear nuestros conocimientos y mantener nuestras normas, y de que el establecimiento de tareas tras una investigación científica, tiene no sólo que aumentar nuestros conocimientos, sino estandarizarlos, trae en nuestra ayuda a los pensadores más eminentes y a los mejores trabajadores de cualquier organización. Sin embargo, nuestra mayor ayuda proviene de los mismos trabajadores. El más inteligente se da cuenta de que realmente significamos una ayuda para su propio adelanto, y el ambicioso da la bienvenida a la ayuda de nuestro instructor para eliminar obstáculos que le han cerrado el camino a veces durante años. Tan pronto como ese hombre ha ganado su bono durante varios días, se convierte, normalmente, en otro hombre dispuesto a intentar la tarea, y a menos de que exista una gran falta de confianza por parte de los elementos administrativos, crece rápidamente el sentimiento a favor de nuestro trabajo por tarea.

Trabajo por día y trabajo a destajo

Tal y como lo emplea el autor, el sistema de tarea y bono es, en realidad, una combinación de las mejores características del trabajo por día y del trabajo a destajo. El obrero tiene asegurado su jornal mientras se le enseña a realizar su tarea y como el bono por su realización es un porcentaje del tiempo señalado, la compensación cuando se ha llevado a cabo la tarea es una cantidad fija y, en verdad, es así el equivalente de un trabajo a destajo. Nuestro método de trabajo

es, pues, un trabajo a destajo para el experto y un trabajo por día para el inexperto, debiéndose recordar que si sólo hay trabajo para algunos, siempre se le dará a los expertos. Esto actúa como un estímulo poderoso para el inexperto, y todos los que tienen alguna ambición tratan de formar parte de los de la clase del bono. Esto no puede tenerse en cuenta con demasiada claridad, porque tenemos todas las ventajas del trabajo por día combinadas con las del trabajo a destajo sin las desventajas de cada uno de ellos, porque el trabajador a jornal que no tiene ambición por convertirse en un obrero con bono, busca por propia iniciativa, habitualmente, trabajar en otra parte, y nuestra fuerza obrera pronto está integrada por trabajadores con bono y por jornaleros que tratan de llegar a serlo.

Cooperación

Cuando el 25 por ciento de los trabajadores de una planta son trabajadores con bono, ellos, con aquellos que se esfuerzan por alcanzar su categoría, controlan la manera de sentir, y se desarrolla un fuerte espíritu de cooperación. Este espíritu de cooperación para cumplir con las normas establecidas por los expertos, que es la única forma en la que puede ganarse un bono, beneficia al patrón con la producción de:

Más trabajo.
Mejor trabajo.
Trabajo más barato.

Beneficia a los obreros al proporcionarles:

Mejores salarios.
Mayor habilidad.
Mejores hábitos de trabajo.
Más agrado y orgullo por su trabajo.

No es el menos importante de estos resultados el hecho de que los obreros sientan más orgullo por su trabajo, porque esto por sí mismo garantiza un buen trabajo. Como un caso de este orgullo, el autor conoció a unas muchachas que trabajaban bajo el sistema de tarea que formaron una sociedad, en la que la admisión estaba limitada a aquellas que podían ganar bonos en su trabajo; las mismas trabajadoras establecían así su premio a la diligencia y a la eficiencia.

El hecho de que obtengamos mejor trabajo, así como trabajo más rápido, parece inconcebible para algunos. Las razones son:

- a. Inspección cuidadosa, ya que no se paga ningún bono a menos que el trabajo se ajuste a la norma.
- b. Trabajo realizado mediante un método prescrito y siempre en la misma forma.
- c. Atención necesaria para realizar trabajo rápido, que mantiene el pensamiento del trabajador sobre lo que está haciendo, y que pronto se transforma en habilidad excepcional.

La obtención de obreros especializados mediante este método es segura y rápida y allí donde se establece correctamente el método, queda resuelto el problema de asegurarse la mano de obra satisfactoria. Durante los últimos años en los que se ha hablado tanto acerca de la "ineficacia creciente de la mano de obra", el autor ha demostrado en repetidas ocasiones el valor de este método para aumentar su eficacia, y que el sistema funciona automáticamente cuando, una vez establecido totalmente, pone la posibilidad de adiestrar a sus propios trabajadores al alcance de todos los fabricantes.

El adiestramiento de la mano de obra: función de la administración

Todo sistema de administración que no tomó medidas para obtener los materiales adecuados para trabajar será considerado como negligente. No está muy lejano el día en que toda administración que no tome medidas, para adiestrar a los obreros que necesita, no será mejor considerada, porque es únicamente con este medio como puede hacerse permanente un sistema administrativo.

Satisfacerse con obtener trabajadores expertos de los excedentes de otras fábricas significa, por regla general, que sólo se necesitan obreros de segunda clase, e indica una falta de apreciación del valor de los trabajadores capaces, bien adiestrados. El hecho de que sólo algunas fábricas hayan establecido métodos para adiestrar trabajadores no significa, necesariamente, que los gerentes estén satisfechos con esa situación, sino que no conocen ningún sistema de adiestramiento que pueda ser puesto en práctica satisfactoriamente en sus plantas, y como es seguro que se harán preguntas en cuanto al método para introducir este sistema, no estarían de más algunas palabras sobre el particular, teniendo en cuenta que el cambio de un sistema de administración es una cuestión muy seria, y que no puede ser realizado por un atareado superintendente, en su tiempo sobrante.

Método de introducción

Para marcar tareas tenemos que saber de antemano qué trabajo hay que hacer y quién lo va a hacer. Para pagar un bono tenemos que saber, después de realizado el trabajo, si se llevó a cabo exactamente según lo especificado. De aquí que nuestra primera preocupación al empezar a introducir este método, es la de establecer medios para asignar tareas a los trabajadores, y medios para obtener un conjunto completo de resultados que muestren lo que cada hombre ha hecho. Cuando ya se ha introducido esto, la producción de la fábrica aumenta siempre y se reduce el costo de fabricación.

El siguiente paso es separar el trabajo que es normal, o que puede normalizarse con facilidad, del trabajo más diverso y marcar las tareas para el trabajo normal. Después, empezamos a normalizar y a reducir, tan rápidamente como sea posible, el trabajo experto y aumentar el de rutina. El esfuerzo para clasificar y normalizar los conocimientos especiales es más provechoso para los mismos expertos, y en poco tiempo comienzan a darse cuenta de que pueden utilizar sus conocimientos mucho más eficazmente de lo que nunca habían soñado.

Tan pronto como se ha normalizado el trabajo, puede ser planeado y programado inteligentemente, recibiendo cada obrero su tarea específica, por la que se le entrega un bono una vez que ha sido realizado en la forma y tiempo especificados. Como el bono se entrega solamente contra la declaración escrita del inspector de que toda la tarea ha sido realizada correctamente, el no obtener un bono indica que nuestros planes no han sido cumplidos.

Una investigación de cada caso de pérdida de bono mantiene a la administración en estrecho contacto con el adelanto del trabajo, y, como el obrero esta siempre dispuesto a ayudar a descubrir y a eliminar los obstáculos que impiden que gane su bono, el problema administrativo se simplifica enormemente; porque como uno de mis colaboradores ha indicado muy perpicazmente: "el retraso friccional debido a la inercia Trabajador es transformado por el bono en una aceleración."

Con el aumento del número de trabajadores con bono, crece esta fuerza de aceleración, y no sólo hace que el obrero descuidado, que con su trabajo deficiente impide que algún otro obtenga su bono, caiga en desgracia; sino que el capataz o superintendente que no es estricto en su obligación se encuentra con que sus defectos son puestos de manifiesto ante él, constantemente, por el hombre cuya obligación es investigar todos los casos de bonos perdidos.

Adiestramiento moral

El hecho de que bajo este sistema, todo el mundo, en alto o bajo nivel, se ve obligado por sus compañeros de trabajo a cumplir con su deber, porque algún otro siempre sufre cuando uno falla, actúa como un fuerte tónico moral para la comunidad, y muchos cuyas ideas acerca de la verdad y de la rectitud son vagas, encuentran hábitos de verdad y honestidad obligatorios para ellos. Esto sucede lo mismo con los investidos de elevada autoridad que con los que ocupan posiciones humildes, y el hombre dotado de la mayor autoridad descubre que también él tiene que ajustarse a leyes si desea la cooperación adecuada de los que se hallan por debajo de él.