

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

ORGANITZACIÓ NO JERARQUICA  
DE L'EMPRESA

Tesi Doctoral de Joaquim Corominas  
Dirigida pel Dr. Ramón Companyes



E.T.S.E.I.

U.P.B.

R.29.393

Barcelona, Juny 1.979

## AGRAIMENTS

Aquesta Tesi Doctoral no haguera estat possible sense que nombroses persones, principalment obrers, s'haguessin proposat d'organitzar el seu propi treball, a vegades àdhuc amb risc per les seves vides professionals i físiques. Altres han sabut demostrar -- que, quan les circumstàncies ho permeten, tenen les capacitats suficients per a gestionar el seu treball. A tots ells el meu sincer agraïment per les lliçons que m'han donat.

Vull agrair al director de la Tesi, Dr. Ramón Companys, la confiança que ha posat en aquest treball, i les idees, crítiques i enco--ratjament que m'ha donat al llarg de la seva realització.

D'entre tots els membres del tribunal, al quals agraeixo la seva col.laboració i simpatia, voldria destacar al Dr. Francesc Soler les crítiques i suggeriments del qual han contribuït a millorar -- aquesta Tesi.

No puc oblidar la valuosa col.laboració de Angela Bagués que ha -- compensat la meua feblesa en la meua llengua i ha corregit el text. En la última revisió m'ha ajudat M<sup>a</sup> Dolors Corominas. Finalment -- vull remerciar Mercè Freixas que entre altres coses ha hagut de -- patir la meua lletra.

I N D E X

	<u>Pag.</u>
INTRODUCCIÓ .....	1
1. TEORIES JERARQUIQUES ACTUALS DE L'ORGANITZACIÓ .....	13
1.1 EVOLUCIÓ DE LES PRINCIPALS TEORIES JERARQUIQUES .....	14
1.1.1 ELABORACIÓ INICIAL DE LES TEORIES .....	14
1.1.2 TEORIES MES IMPORTANTS APAREGUDES .....	15
1.1.3 TENDENCIES ACTUALS: UNA INTERPRETACIÓ .....	24
1.2 ANALISI DE L'ORGANITZACIÓ JERARQUICA DE L'EMPRESA ACTUAL .....	26
1.2.1 INTRODUCCIÓ .....	26
1.2.2 ORGANITZACIÓ JERARQUICA TRADICIONAL .....	27
1.2.3 RELACIONS NO JERARQUIQUES DINTRE L'EMPRESA JERARQUICA .....	37
1.2.4 EXEMPLES D'ORGANIGRAMES .....	42
1.3 FUNCIONS ATRIBUIDES A L'ESTRUCTURA JERARQUICA .....	49
1.3.1 INTRODUCCIÓ .....	49
1.3.2 AUTORS CLASSICS: Taylor, Fayol, Barnard, Weber ...	49
1.3.3 AUTORS MODERNS .....	70
1.3.3.1 Categories de les funcions de management .....	70
1.3.3.2 Opinions d'alguns teòrics moderns: Massie, Drucker, Likert, Litterer .....	72
1.3.3.3 Expectatives de l'empresa respecte els managers .....	82
2. MODIFICACIONS CONTEMPORANEEES DE LES TEORIES JERARQUIQUES .....	92
2.1 PROBLEMES EN LA IMPLANTACIÓ DE LES TEORIES JERARQUIQUES .....	92
2.1.1 INTRODUCCIÓ .....	92
2.1.2 IDENTIFICACIÓ DELS PROBLEMES .....	92
2.2 EXPERIENCIES DE MODIFICACIONS DE L'ORGANITZACIÓ JERAR- QUICA .....	109

	<u>Pag.</u>
2.2.1 INTRODUCCIÓ .....	109
2.2.2 PERSONAL TECNIC I DIRECTIU .....	109
2.2.3 EMPLEATS EN GENERAL .....	134
2.2.3.1 Introducció .....	134
2.2.3.2 Organització del treball .....	136
2.2.3.2.1 Disseny del lloc de treball .....	137
2.2.3.2.2 Tipus de treball modificats .....	152
2.2.3.3 Organització del management .....	157
2.2.3.4 Opinions sobre les experiències .....	166
2.3 RESULTATS DE LES MODIFICACIONS DE L'ORGANITZACIÓ JERARQUICA .....	176
2.3.1 INTRODUCCIÓ .....	176
2.3.2 RESULTATS DE LA HUMANITZACIÓ DEL TREBALL .....	177
2.3.3 RESULTATS DE LA PARTICIPACIÓ DELS TREBALLADORS ...	182
3. ALTERNATIVES DE LES TEORIES JERARQUIQUES .....	191
3.1 CORRENTS IDEOLOGIQUES I FORMES JURIDIQUES QUE ELS DONEN SUPPORT .....	191
3.1.1 INTRODUCCIÓ .....	191
3.1.2 PRESENTACIÓ DELS PRINCIPALS CORRENTS .....	192
3.2 EXPERIENCIES .....	224
3.2.1 INTRODUCCIÓ .....	224
3.2.2 EXPERIENCIES AILLADES .....	224
3.2.2.1 Empreses autogestionades .....	224
3.2.2.2 Cooperatives de producció .....	233
3.2.3 AGRUPACIONS I INSTITUCIONS DE SEGON ORDRE .....	248
3.2.4 MARCS ESTRUCTURALS FAVORABLES .....	252
3.2.5 PAISOS CONSTITUCIONALS .....	265
3.3 RESULTATS DE LES EXPERIENCIES ALTERNATIVES .....	271
3.3.1 INTRODUCCIÓ .....	271
3.3.2 TEORIA ECONOMICA DE LES EMPRESES NO JERARQUIQUES .	271

	<u>Pag.</u>
3.3.3 EMPRESSES OPERANT EN ECONOMIES DE PROPIETAT PRIVADA .....	275
3.3.4 MARCS ESTRUCTURALS O CONSTITUCIONALS FAVORABLES.	283
4. RELACIÓ ENTRE ORGANITZACIÓ, IDEOLOGIA I TECNOLOGIA ...	300
4.1 REVOLUCIÓ INDUSTRIAL: CAPITALISME .....	301
4.1.1 INTRODUCCIÓ .....	301
4.1.2 INICIS DE LA REVOLUCIÓ INDUSTRIAL CAPITALISTA ..	303
4.1.2.1 Organització de les primeres fàbriques .....	304
4.1.2.2 Tecnologia de les primeres fàbriques .....	310
4.1.2.3 Ideologia a la industrialització inicial .....	318
4.1.3 EVOLUCIÓ DE LA REVOLUCIÓ INDUSTRIAL CAPITALISTA.	320
4.1.4 RESUM .....	324
4.2 REVOLUCIÓ ORGANITZATIVA: TAYLOR .....	329
4.2.1 INTRODUCCIÓ .....	329
4.2.2 INICIS DE LA REVOLUCIÓ ORGANITZATIVA .....	329
4.2.3 PRINCIPIIS DEL MANAGEMENT CIENTIFIC .....	332
The Principles of Scientific Management .....	332
Shop Management .....	335
4.2.4 CONSEQUÈNCIES DE L'APLICACIÓ DELS PRINCIPIIS DEL MANAGEMENT CIENTIFIC .....	344
4.2.5 EVOLUCIÓ DE LA REVOLUCIÓ ORGANITZATIVA .....	350
4.3 REVOLUCIÓ AUTOMÀTICA/INFORMÀTICA .....	357
4.3.1 INTRODUCCIÓ .....	357
4.3.2 L'AUTOMATITZACIÓ .....	361
4.3.3 INFORMATITZACIÓ .....	377
4.3.4 FUNCIONS DELS TECNICS I DELS CIENTIFICS .....	383
5. MODEL D'ORGANITZACIÓ NO JERARQUICA PROPOSAT .....	393
5.1 RESUM CRITIC DE LES EXPERIÈNCIES .....	393

	<u>Pag.</u>
5.1.1 INTRODUCCIÓ .....	393
5.1.2 EXPERIÈNCIES DE LES MODIFICACIONS .....	397
5.1.2.1 Humanització del treball .....	398
5.1.2.2 Participació en els Consells d'Administració .....	410
5.1.3 EXPERIÈNCIES D'ALTERNATIVES AL SISTEMA JERARQUIC .....	416
5.1.3.1 Experiències aïllades .....	416
5.1.3.2 Marcos estructurals o constitucionals favorables .....	445
5.2 DESCRIPCIÓ DEL MODEL .....	451
5.2.1 INTRODUCCIÓ .....	451
Conceptes d'organització, jerarquia i empresa .....	451
Dinàmica del model .....	455
Satisfacció .....	459
Principis en que es fonamenta el model .....	461
Algunes condicions necessàries per a la generalització d'un model no-jeràrquic d'organització .....	464
5.2.2 ORGANITZACIÓ DEL TREBALL .....	473
Equips de producció .....	475
Comitès Tècnics .....	478
Comitès de Coordinació i Control .....	479
5.2.3 GESTIÓ DE L'EMPRESA .....	481
Comité de Coordinació i Control .....	481
Assemblea Sectorial .....	481
Assemblea General .....	484
Congrès d'Empresa .....	485
5.2.4 PROPIETAT DE L'EMPRESA I JERARQUIA .....	489
5.2.4.1 Introducció .....	489
Capital científic i tècnic .....	489
Maximització dels beneficis? .....	490
Evolució de les formes de propietat .....	493
5.2.4.2 Relació entre propietat i jerarquia .....	495

	<u>Pag.</u>
La propietat condició necessària? .....	495
La propietat de l'empresa, condició suficient de la democràcia? .....	498
Propietat, control i participació .....	501
6. CONCLUSIONS .....	504
6.1 CAPITOL 1 .....	504
6.2 CAPITOL 2 .....	507
6.3 CAPITOL 3 .....	514
6.4 CAPITOL 4 .....	516
6.5 CAPITOL 5 .....	522
6.6 CONCLUSIONS GENERALS .....	528
7. APENDIX .....	535
7.1 TEORIA DE SISTEMES .....	535
7.2 UN CAS DE MODIFICACIÓ DE L'ORGANITZACIÓ DEL SISTEMA DE TREBALL .....	540
7.3 BIBLIOGRAFIA SOBRE LES COL·LECTIVITZACIONS INDUSTRIALS	545
7.4 RELACIÓ DE FIGURES .....	548
7.5 RELACIÓ DE TAULES .....	551
8. BIBLIOGRAFIA UTILITZADA .....	555
9. NOTES .....	583



## INTRODUCCIO

La meua vida professional -que pot ser sintetitzada com segueix-, cobreix un període de 14 anys: 6 empreses, 5 institucions; havent realitzat les funcions de disseny, investigació i desenvolupament, fabricació, posta en marxa d'instal·lacions i d'empreses, consulting, management, ensenyament i estudi; tot cobrint les branques d'electrònica, electromecànica, informàtica, a Barcelona, Califòrnia, Massachusetts; en empreses petites, mitjanes i grans, encara no desenvolupades, joves i velles, amb molts beneficis, cobrint despeses, i havent hagut de tancar més d'una no per imperatius del mercat o dels treballadors sinó per un management incapaç. Així, doncs, he pogut aprendre una sèrie de realitats com són:

- El management pressiona els enginyers i la resta d'empleats per tal de complir uns terminis, de reduir costos, d'obtenir una producció, d'augmentar-ne l'eficàcia i de mantenir un ordre a l'empresa. Massa sovint, però, sembla que el management camini a les palpentes i que canviï objectius i prioritats, tot desaprovechant recursos dels treballadors, alhora que malversa temps i esforços en intentar solucionar problemes creats per ell mateix.

- Els més interessats i els més capaços d'assegurar els beneficis i la continuïtat de l'empresa no sembla pas que siguin sempre els managers.

- Els enginyers rebem una educació tècnica però hem de treballar en un medi humà; així doncs considerem, inevitablement, l'element humà com una "pertorbació" del sistema que dissenyem. Aquests sistemes i les nostres activitats són mesurats per aparells i pels llibres de comptabilitat, que són els que integren els criteris d'optimització dels nostres sistemes. Jay W. Forrester diu que

"En una època la tasca de l'enginyer era simplement d'equilibrar el cost -financer amb els resultats econòmics de la seva tecnologia. Ara, la tensió psicològica, l'odiositat i l'afanyament han esdevingut part del cost. Els enginyers que fallin en adonar-se d'aquest rol ampliàt seran vilipendiats per una societat que els veu insensibles a les necessitats del temps". (Forrester, p 238)

- La metodologia actual científic-tècnica resulta avui poc útil per a tractar

sistemes humans. La teoria de sistemes, que nasqué per integrar l'especialització compartimentada, no ha resolt encara satisfactòriament els problemes multivariats, estocàstics, de no linealitat, d'interacció i d'adaptació que són fonamentals en els sistemes humans. L'enfoc i el tractament multidisciplinari, i el recurs als coneixements actuals de la teoria de sistemes poden superar les limitacions dels mètodes especialitzats. La realitat humana pot ser discretitzada per tal de classificar-la sense córrer el risc de cometre simplificacions grolleres o errors que poden ser importants, el que implica que cal anar amb molt de compte en l'ús i la interpretació de la terminologia, reflex de la discretització i classificació.

Els nous coneixements tecnològics i de management, l'estudi de teories i realitzacions, el contacte amb els empleats, i algunes experiències professionals personals en escala reduïda m'han empès a la formulació de les següents hipòtesis:

1. Les empreses poden complir els objectius de rendibilitat, durabilitat i de donar satisfacció als empleats no sols de llurs necessitats econòmiques sinó també de les humanes relacionades amb la pròpia activitat laboral.

Existeix una possibilitat d'organitzar l'empresa que no impedeixi sinó que fomenti la satisfacció dels empleats tot exercint les seves activitats de treball: aquesta organització no pot ésser jeràrquica.

2. Les raons per les quals la gran majoria d'empreses no permeten els objectius assenyalats al punt anterior no són de caràcter tècnic ni d'eficiència econòmica. Els impediments per aconseguir-los es troben materialitzats en la forma organitzativa, concretament en el seu caràcter jeràrquic.

L'estructura organitzativa de l'empresa és, en gran part, conseqüència dels objectius reals que la determinen.

3. El descobriment de l'estructura organitzativa que permeti alhora l'eficiència i la satisfacció a curt i a llarg termini no pot ser fet -

només experimentalment, degut al gran cost d'aquest mètode i a --  
l'elevada probabilitat de la fallida.

La manca d'un cos de teoria sobre l'organització eficient d'insti-  
tucions no jeràrquiques o no lucratives és la causa de moltes de -  
les dificultats d'aquestes institucions i de les empreses coopera-  
tives, com també de la freqüent organització jeràrquica de les ma-  
teixes.

4. L'empresa i llurs empleats no constitueixen un sistema tancat. In-  
teraccionen, per tant, amb la societat en què viuen sobretot a tra-  
vés dels valors ideològics i dels poders fàctics. L'educació, que  
és un element molt important, transmet ideologia i poder. Concreta-  
ment, i així com el tipus d'empresa no és independent ni està deter-  
minada pel tipus de societat, la societat tampoc no és independent  
del tipus d'empresa que existeix.
  
5. La introducció de noves teories de management i d'organització, --  
així com, en general, de noves tecnologies no és degut a que hagin  
estat "demostrats" científicament i fàcticament els seus avantat--  
ges, sinó a la seva "acceptació" social; el procés d'acceptació -  
inclou aspectes d'avaluació de les demostracions que no són tècnics  
ni racionals -és a dir, d'acord amb l'escala de valors explícita-,  
i altres aspectes que són independents dels resultats.

L'objectiu d'aquest treball és fer una aportació en el descobriment d'una -- estructura organitzativa no jeràrquica que permeti i fomenti l'eficiència de l'empresa i la satisfacció de les persones que hi treballen, no ten sols per la remuneració econòmica del seu treball sinó també, i fonamentalment, per la seva pròpia activitat laboral.

Contribuiria, així, a realitzar una de les tasques que el professor E. Thorsrud, de l'Institut d'Investigació del Treball d'Oslo, considera com de les -- principals dels investigadors: "Una de les principals tasques dels investiga-- dors involucrats en projectes de democratització és demostrar ara que el pro-- cés de desenvolupament de l'organització, inclouent-hi la investigació, pot -- ser establert en una forma no jeràrquica o no burocràtica" (Thorsrud, p 11)

Al llarg del treball es tindrà en consideració l'observació de L. Klein, de l'Institut Tavistock de Relacions Humanes, a Londres, respecte a que "un dels -- temes més importants a tractar en el futur és la relació entre les noves for-- mes d'organització del treball i els sistemes representatius de participació" (Klein, p 60)

Segons les teories dominants actualment els managers i els tècnics poden or-- ganitzar -- amb certes limitacions legals i sindicals -- l'activitat laboral dels empleats. En realitat es tracta de la vida laboral mes que de l'activitat la-- borals, ja que aquesta no és merament una "activitat". Les principals raons -- són la seva llarga durada, l'estatus social que se li atribueix, i els meca-- nismes psicològics i socials propis del ser humà. És més, la vida laboral -- afecta de forma important la vida personal i social dels treballadors fora de la seva activitat laboral.

La raó que s'ha donat repetidament fins ara per justificar aquest tipus de po-- der en mans dels managers, és la de que només els managers i els tècnics sa-- ben organitzar i fer funcionar una empresa moderna, crear prosperitat i benes-- tar econòmic. Els sacrificis que porta l'activitat laboral són principalment deguts a les exigències de la tecnologia i es van reduint al llarg del temps. En realitat s'han de considerar com part del preu que s'ha de pagar per la -- prosperitat econòmica que tothom vol. La jerarquia del management és necessà-- ria per a aconseguir que els coneixements dels experts puguin aplicar-se de la manera millor, més ràpida i eficient.

Les hipòtesis que hem formulat precisament posen en qüestió aquesta ideologia dominant. La raó de ser d'aquest treball és la de verificar la validesa de la ideologia sobre organització i management de les empreses, i de les hipòtesis que hem formulat. De resultar certes les hipòtesis, s'en deduiria que tots els opleats tenen el dret de participar democràticament en l'organització de les seves activitats laborals i en el disseny de la tecnologia, ja que no seria necessari de sotmetre els seus drets democràtics per a poder viure amb una situació econòmica equivalent.

La metodologia que hem seguit per verificar la validesa de la ideologia dominant en el management i l'organització de les empreses en els països industrial d'economia de mercat i de les nostres hipòtesis consisteix en analitzar la mateixa teoria (Cap. 1) i els resultats pràctics (Cap. 2) de l'aplicació de l'ideologia que, per identificar-la l'hem qualificat de jeràrquica ja que aquest és el tret que considerem més característic.

En cap moment hem pretès fer una antologia del management, ni de les teories d'organització, com tampoc hem volgut estudiar tots els seus aspectes. Hem analitzat els aspectes dels principals autors i teories en el que fa referència a l'organització jeràrquica i als seus resultats. La claredat amb que són expressades algunes idees en unes èpoques, i la diversitat de moltes teories que arriben sovint a ser contradictòries, creiem són motiu suficient per donar poca validesa als nostres resultats, i fan inútil l'haver de ser exhaustius en els temes de management i d'organització.

Hem donat una especial importància a les modificacions contemporànies de la teoria dominant jeràrquica. Considerem que les modificacions són un reflexe de la inadequació de la ideologia jeràrquica, i concretament dels principis que s'en deriven d'ella.

Per aquesta anàlisi hem utilitzat una gran diversitat de publicacions preparades per organitzacions de management, sindicals i tècniques, instituts, autors, i organismes tècnics i polítics que cobreixen un ampli espectre ideològic, disciplinari, temporal i geogràfic, tot respectant els límits que ens hem imposat dels països industrials d'economia de mercat. Les raons d'aquests límits són les de manca de suficients dades fora dels mateixos. La documentació interna d'algunes empreses, i les experiències de la pròpia activitat

professional han estat també una font d'inspiració i de dades.

Les experiències alternatives o les teories jeràrquiques tenen tanta o més importància que les experiències de modificar les organitzacions jeràrquiques. Ja que les alternatives es basen en una ideologia diferent, hem començat per identificar quines són les principals ideologies en que es poden basar aquelles (Cap. 3).

L'anàlisi de les experiències es basa principalment en les publicacions, escrits i presentacions en conferències sobre les mateixes, i en menor proporció en converses amb treballadors, observadors directes, estudiosos i crítics. El nombre, qualitat i la gran diversitat de les fonts creiem constitueixen una base suficient que permet elaborar unes conclusions.

La pròpia experiència professional ha anat copant les relacions entre l'organització de l'empresa i del treball, i la tecnologia. És per això que hem intentat clarificar aquestes relacions en tres circumstàncies que hem considerat "revolucionàries", i que són l'inici de la industrialització, la introducció de l'organització científica, i l'automatització de la producció i dels serveis (Cap. 4). Per això hem recorregut als escrits de clàssics i de teòrics crítics, i a treballs d'organismes polítics nacionals i internacionals.

Les ensenyances tretes de les teories i experiències jeràrquiques i no jeràrquiques, així com les relacions entre tecnologia i organització, proporcionen els fonaments del model d'organització no jeràrquica que proposem en el capítol 5. L'experiència professional pròpia ha tingut un pes considerable en l'elaboració del model. Els seus aspectes principals han sigut contrastats amb professionals i acadèmics de diferents ambients. Les seves crítiques i suggerències han ajudat a depurar i a enriquir el model.

Abans de presentar les nostres conclusions (Cap. 6) hem volgut tocar uns temes que creiem importants en una empresa no jeràrquica, com la posició dels tècnics i la relació entre les formes de propietat i la jerarquia a l'empresa (Cap. 5). A més també hem presentat algunes condicions necessàries per a l'implantació del nostre model que hem detectat en el transcurs del treball. Sempre que ens ha estat possible hem recorregut a la font de les teories i a l'original de les publicacions. La conseqüència d'aquest fet és la de que hi hagi un predomini de referències nord-americanes i en anglès. Quan no ha exig

tít la traducció catalana, l'hem fet a partir de la versió original sempre - que ens ha estat possible.

Aproximadament a partir del 1970 la tendència de democratització de les empreses arribà també a les universitats i aquestes començaren a impartir cursos i a publicar Tesis Doctorals sobre el tema, tant al nostre país com arreu del món.

Abans de la dècada dels 70, l'interès per una empresa democratitzada semblava restar allunyat dels centres universitaris. Hi havia només uns pocs instituts que tractessin el tema, com el Tavistock de Londres i el de Trondheim a Noruega. A títol d'exemple citarem algunes Tesis i cursos relacionats d'alguna manera amb el tema de la democratització de l'empresa.

## 1. Espanya

### 1.1 Tesis

- 1 - Aranzadi, D., S.J. Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, aprox. 1974. Publicada en 1976.
- 2 - Eriçell, J.M., La Indústria Catalana de 1936 a 1938, Facultat de Ciències Econòmiques, Universitat de Barcelona, 1968. Publicada el 1970.
- 3 - Valdés, F., Facultat de Derecho, Universidad Complutense de Madrid, 1973. Publicada en 1975.

### 1.2 Cursos

- Sanz, J.J., Cooperación: Teoría y práctica de las sociedades cooperativas, Universidad Politécnica de Valencia, 1970-73. Publicat text el 1974.
- Escuela de Estudios Cooperativos, Facultat de Ciències Econòmiques y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, 1971-78

## 2. Estranger

### 2.1 Tesis

- Hill, Worker Self Management in Western Capitalist Countries, Msc Thesis, University of Sussex, 1973

- Espinosa, J.C., The experience of worker participation in the management of industrial firms (The case of the social ownership -- arua in Chile: 1970-73), Department of Economics Cornell University, 1976.
- Zimbalist, A., Worker participation in the management of socialized industry: an empirical study of the Chilean experience under Allende, Harvard University, 1974

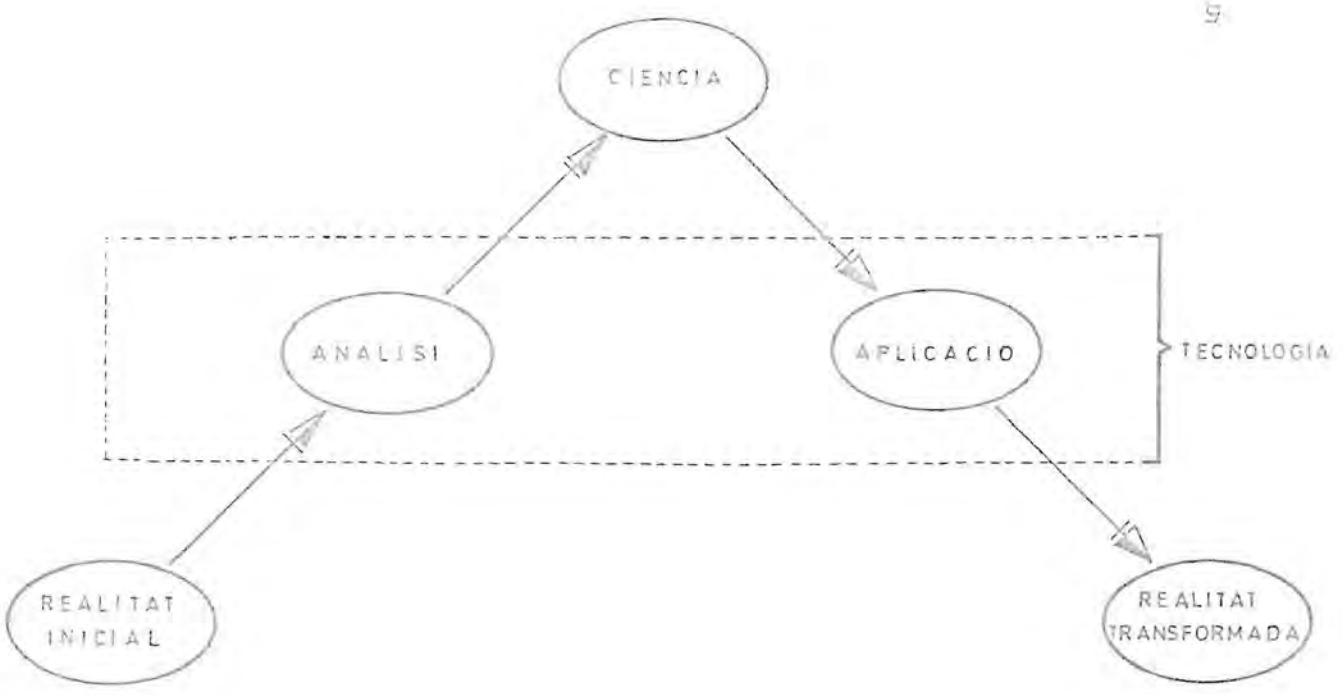
## 2.2 Cursos

- L'operation DR AEG (Cooperative de Recherche - Action de l'Est du Quebec), Université de Quebec, Rimouski.
- Institut de Recherches Cooperatives, Université Sherbrooke, Canada.
- Projecte de la Universitat Cooperativa Internacional; avant projecte presentat per ACI el maig 1976
- New School for Democratic Management, San Francisco, California, 1977

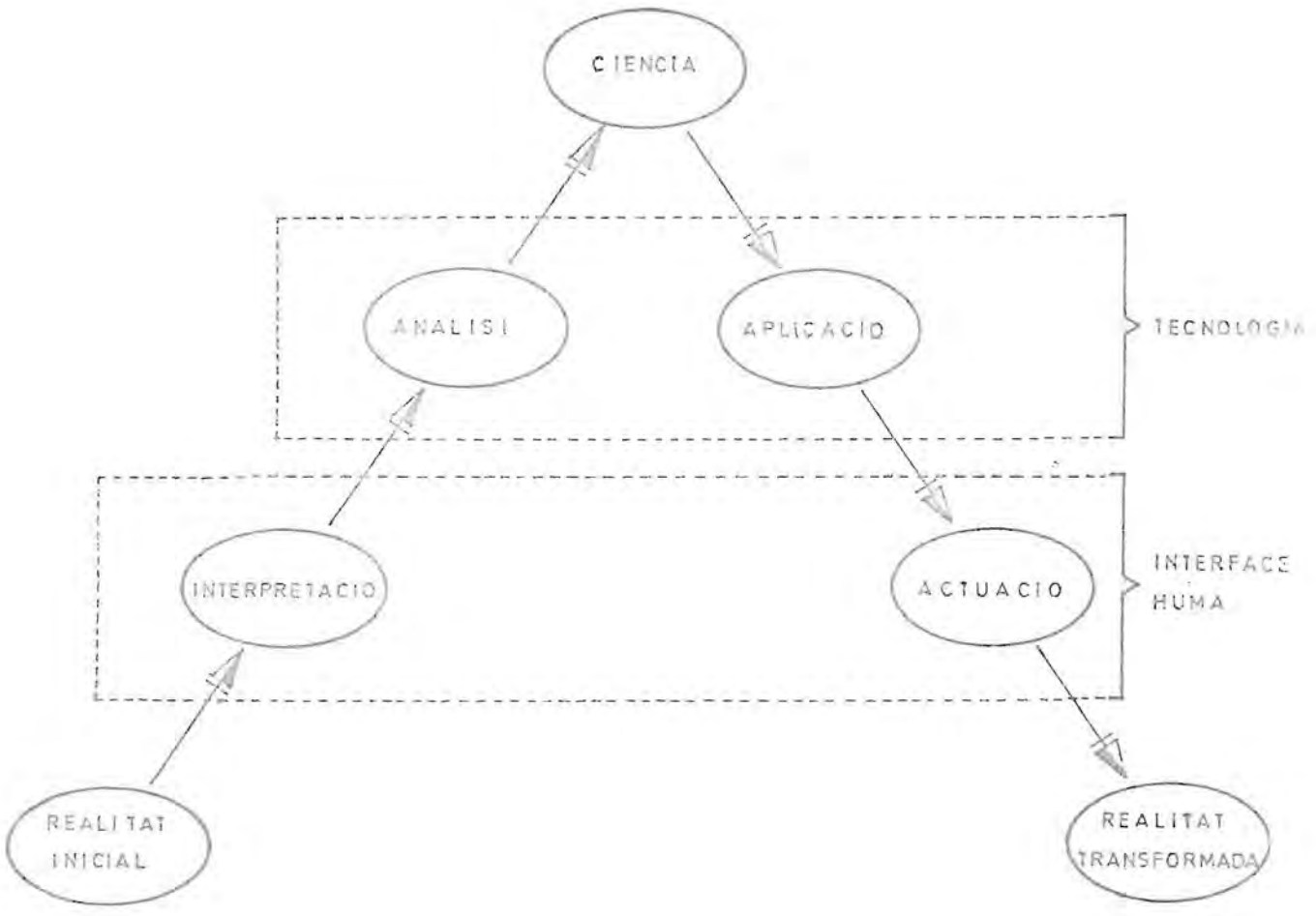
Els enginyers industrials-que tenim en el plà d'estudis la gestió i administració d'empreses, i l'organització de la producció, i que en una gran proporció passem a ocupar posicions de management, no podem ni ignorar aquests nous corrents ni estar-ne al marge. La nostra aportació en el camp de democratitzar l'empresa lògicament vindrà marcada pel nostre bagatge professional.

El tema de l'organització d l'activitat productiva ha estat sempre motiu de gran interès en enginyeria. Al contrari dels científics, -la funció dels quals és descobrir fenòmens, mecanismes o conseqüències, és a dir lleis-, els enginyers tenim per funció resoldre problemes que no n'estan fins que no han estat obtinguts els resultats desitjats. En tractar amb materials, processos, i amb persones que els han de treballar, interpretar, controlar i actuar, necessitem d'eines científico-tècniques, tècnico-experimentals, per a poder realitzar la funció tecnològica bàsica (Fig. 1-a) i també d'eines humanes perquè entre la funció tecnològica i la realitat hi ha una "interfície": la interpretació i acció humanes (Fig. 1-b). En enginyeria no sols calen uns coneixements científics sinó també de tipus humà.





A/ FUNCIO BASICA DE LA TECNOLOGIA



B/ INTERFACE HUMANA ENTRE LA REALITAT I LA TECNOLOGIA

FIG.1 INTERPRETACIO GENERICA DE LA TECNOLOGIA

Durant la carrera molts professors ja ens advertiren que ens trobaríem amb problemes difícils de resoldre, els més difícils dels quals, en la nostra vida professional, serien els humans. Si volem ser honestos, cal reconèixer -- que no sabíem de comprendre el seu missatge. Certament, en els estudis --- d'Enginyeria Industrial tinguérem assignatures en les què no es tractava de -- plantejar les equacions dels electrons, ions o materials, sinó que versaven -- sobre les persones. Algunes assignatures consideraven la seva vida i la seva salut -Seguretat i Higiene-; en d'altres, la seva capacitat adquisitiva -Eco- nomia-; i, unes altres, la seva capacitat productiva, com és el cas de l'Orga- nització i Administració d'Empreses.

Es tractava d'organitzar el que altres havien de fer. Les tècniques de plani- ficació i d'informació -identificar, recollir, distribuir, tractar- tenien -- uns aspectes interessants que constituïen la descoberta d'una nova tecnologia. La racionalitat de Taylor i de les tècniques administratives i d'organització entraven de ple en les directrius de la carrera: la informació i les activi- tats havien de ser tractades d'una forma racional fent ús, també, dels méto- des científics.

Fora molt diferents els aspectes introduïts amb la denominada "Organització Científica del Treball". El títol, la novetat del tema a Espanya i els ingre- sos que aportaven als organitzadors, -la majoria formats als EE.UU.- eren es- perançaadors per alguns. L'intent, però, de demostrar la "cientificitat" del - cronometratge ens posà en crisi el nostre concepte de ciència i la mateixa -- pretesa objectivitat del mètode.

A l'acabar els estudis ens hevíem fet una síntesi de les nostres funcions: -- com a tècnics superiors que esdevindríem, hauríem de resoldre problemes tèc- nics superiors -altrement, fóra irracional i antieconòmic- tot dissenyant la tecnologia adient i/o aplicant la metodologia evinent pel tractament de la in- formació, i hauríem de saber organitzar la producció d'una manera racional.

El Cronometratge, la valoració de tasques i la remuneració eren responsabili- tat d'altres nivells de tècnic i del cap de personal, aliens a la nostra res- ponsabilitat, que era fornir dades racionals i científiques per tal de fer -- progressar l'empresa vers la moderna tecnologia.

La ideologia transmesa no era molt extensa però suficientment profunda. Calia

afegir-nos al carro del Progrés Tecnològic que permetia dominar i aprofitar la natura -incloent-hi la lluna però oblidant el sol-, racionalitzar i simplificar l'activitat humana en el treball -amb l'automatització i l'organització de la producció-, o millorar les condicions de treball -amb els principis de Seguretat i Higiene- i, en general, la situació dels obrers. En aquest sentit, i segons les idees de F.W. Taylor, gràcies a la ciència de la producció el cansament es reduïa, i ara augmentada la paga i la producció, amb la qual cosa disminuïen els preus i augmentava el consum. Els tècnics superiors duïen les regnes del carro. La necessària divisió de funcions deixava a altres la solució del problema de repartir equitativament els beneficis aportats per les nostres activitats.

L'experiència professional i l'evolució ideològica sobre la ciència i la tecnologia ha fet prendre posicions crítiques i aportar noves visions de les funcions dels enginyers en particular, i de la ciència, tècnica i organització de l'empresa en general, arreu del món, a Espanya i a Catalunya. L'esquema líneal de la funció tècnica d'abans representat a la Fig. 1 està considerat ara com un procés tancat i dialèctic, en el qual l'originalment interpretat com "interfacció" humana és més un "terminal intel·ligent" que no rep i transmet només informació de/al centre de decisió, sinó que pren decisions que du a terme, àdhuc sense coneixement del centre de decisió. Aquest inclou la tecnologia i la ciència aplicada entre els que es fa més difícil la seva separació (Fig. 2). La mateixa concepció del carro del Progrés supraideològic i jeràrquic ha estat transformat: el procés de producció científico-tècnica està imbuït totalment pels valors socials existents a la societat (Fig. 3).

La jerarquia n'és un que està essent qüestionat i substituït lentament per la democràcia.

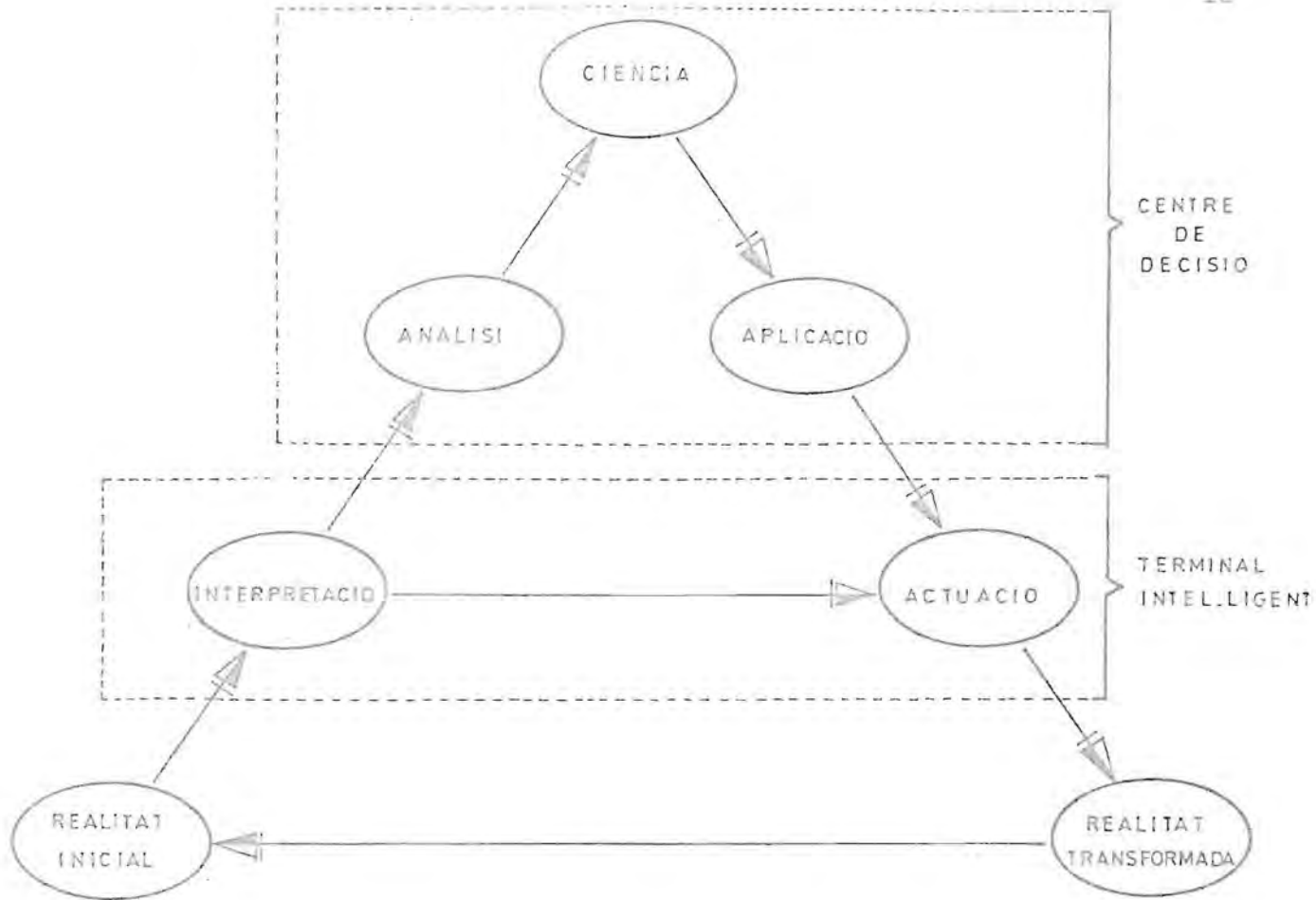


FIG. 2 PROCES CIENTIFICO-TECNIC. CONCEPCIO JERARQUICA AIDEOLOGICA

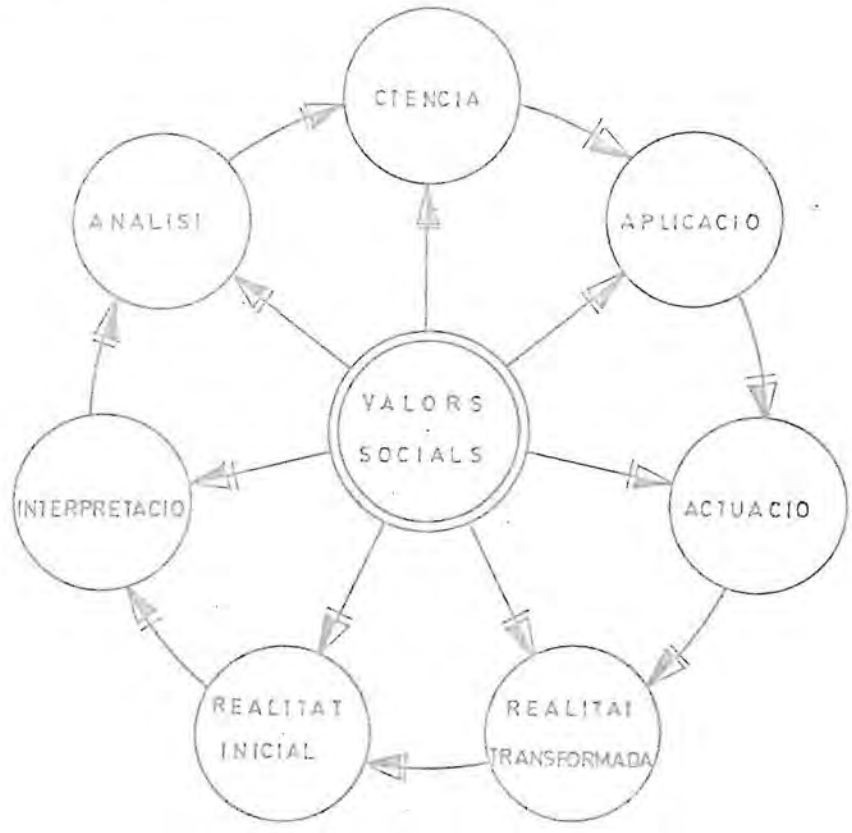


FIG. 3 CONCEPCIO MODERNA DEL PROCES DE PRODUCCIO CIENTIFICO - TECNIC

## 1. TEORIES JERARQUIQUES ACTUALS DE L'ORGANITZACIO

El funcionament de les empreses conté molts principis que, com veurem, no estan explícits, sobretot els que tenen una càrrega ideològica o de valor important. Un d'aquests és el del management (1), que és absolutament bàsic per al funcionament de les empreses de la societat industrial actual. Malgrat la seva posició capital, no hi ha una teoria del management, ni tan sols uns principis generalitzats. Així ho reconeix P.F. Drucker, que afirma que en els darrers cinquanta anys molt pocs managers pràctics han estat conscients dels principis existents, i que fins i tot els acadèmics del management rarament els han fet explícits (Drucker, 1970).

L'opinió d'un altre famós expert del management modern, R. Likert, és que

"La majoria d'organitzacions avui fonamenten els seus procediments - de funcionament i les pràctiques estàndar en les teories d'organització clàssiques. Aquestes teories es fonamenten en pressupòsits bàsics elaborats per practicants del management ben coneguts, i reflecteixen els principis generals que aquests exposen. El punt de vista dels practicants varia d'un a l'altre, i amb el temps per la moda - de noves escoles pràctiques. Quant més prestigi tingui un pràctic - més pes tenen els seus judicis. Quan la seva influència baixa, els principis i les pràctiques basades en els seus judicis s'abandonen per agafar-ne altres de nous.

Fins recentment, les sorres bellugadisses del judici dels practicants eren la principal font, sinó la única, del coneixement de com organitzar i fer funcionar una empresa. Ara, les investigacions sobre leadership, management i l'organització realitzades per científics socials, proporcionen un cos de coneixements més estables que en el passat.

L'art del management pot fomentar-se en una informació verificable, - resultat d'investigacions riguroses i quantitatives" (Likert, 1967, - p. 1)

Per les dificultats que els principis teòrics del management, leadership i de l'organització es trobin explicitats, i per la vida efímera de la majoria de les teories sobre aquests temes, hem volgut recórrer sobretot als autors considerats com a clàssics, que sovint són els únics que comenten clarament conceptes i principis bàsics en les societats anònimes. Més endavant aquests conceptes perquè ja són prou coneguts pels iniciats i perquè probablement no estan gaire en la línia dels principis i valors acceptats socialment en aquell moment, no són repetits ni en els escrits ni en les declaracions públiques.

## 1.1 EVOLUCIÓ DE LES PRINCIPALS TEORIES JERARQUIQUES

### 1.1.1 Elaboració inicial de les teories

Durant el primer quart del segle XX els esforços empresarials s'han abocat a augmentar l'eficiència de l'empresa tal com els patrons l'han entès. En la Fig. 1.1-1 podem veure com la recerca de l'eficiència ha portat unes formes d'organització,

"Una premissa sobre la què es basa l'organització formal és que la suma total d'esforços de la gent quan està organitzada serà més gran que la suma dels seus esforços individuals quan no estan organitzats". (Litterer, p. 64)

que impliquen una certa divisió del treball

"Probablement l'aspecte individual més important d'una organització és que fa possible la divisió del treball..." (Ch. Babage, citat a Litterer, p. 65)

Aquesta divisió ha generat especialitzacions,

"Portat a la seva conclusió lògica, això dona a cadascú la seva pròpia tasca única en la què es pot especialitzar..." (Ch. Babage, citat a Litterer, p. 65)

"El criteri més important per la divisió del treball és el de l'eficiència econòmica. Això porta a l'especialització..." (Litterer, p. 86)

i per això s'ha fet necessària la coordinació,

".. quant més gran sigui la divisió del treball, i per tant cada treball esdevingui més limitat, més es necessita d'algun medi de proporcionar una coordinació..." (Litterer, p. 68)

que precisa d'una certa autoritat. En el procés d'industrialització -

l'autoritat ha estat principalment jeràrquica, - per oposició a distribuïda - i ha buscat per damunt de tot la satisfacció de grups externs als treballadors que aportarien, en cas d'estar suficientment motivats, nous recursos que permetrien augmentar l'eficiència del sistema. Es donaria -- així un sistema tancat (Fig. 1.1-1), que per tenir una realimentació positiva aniria augmentant les variables continuament. Així, un augment en l'eficiència augmentaria la satisfacció dels inversors, i aquesta portaria a més eficiència. L'eficiència demana especialització, i aquesta millora l'eficiència. L'augment de l'organització porta a un augment de -- l'autoritat, i això permet engrandir l'organització. I així amb qualsevol parell de variables. D'aquesta manera apareixen tota una sèrie de disciplines i àrees d'investigació: organitzacions, management, entrenament i selecció de personal, autoritat, jerarquia, direcció, psicologia de la - motivació, a més de l'enginyeria clàssica.

Aquest model es fonamenta en els clàssics conceptes de burocràcia de M: Weber i del management científic de F.W. Taylor.

Però és evident que aquest sistema tancat amb realimentació positiva, si és lineal és inestable, és a dir les variables tendirien a l'infinit.

Si en la pràctica no és inestable, vol dir que o bé el model no és correcte, o no és lineal, hi ha saturacions que impedeixen que les variables - segueixin augmentant a partir d'un punt determinat.

### 1.1.2 Teories més importants aparegudes.

Abans de presentar les teories del management més importants que han sorgit, referim a la Taula 1.1-1, - treta de Haire et al, p. 2 - en la qual es veuen algunes de les teories que hi ha sobre l'efectivitat de diferents estils i sistemes de management.

Les relacions humanes.

La realitat va demostrar que el model de la Fig. 1.1-1 no era correcte, ja que certes variables no creixien ans al contrari, decreixien quan s'intentava augmentar-les. Així, certes mesures destinades a augmentar l'eficiència la feien baixar, certes mesures que volien enfortir la jerarquia, l'afeblien. Els experiemants d'Elton Mayo a la planta de Chicago de la -

../...

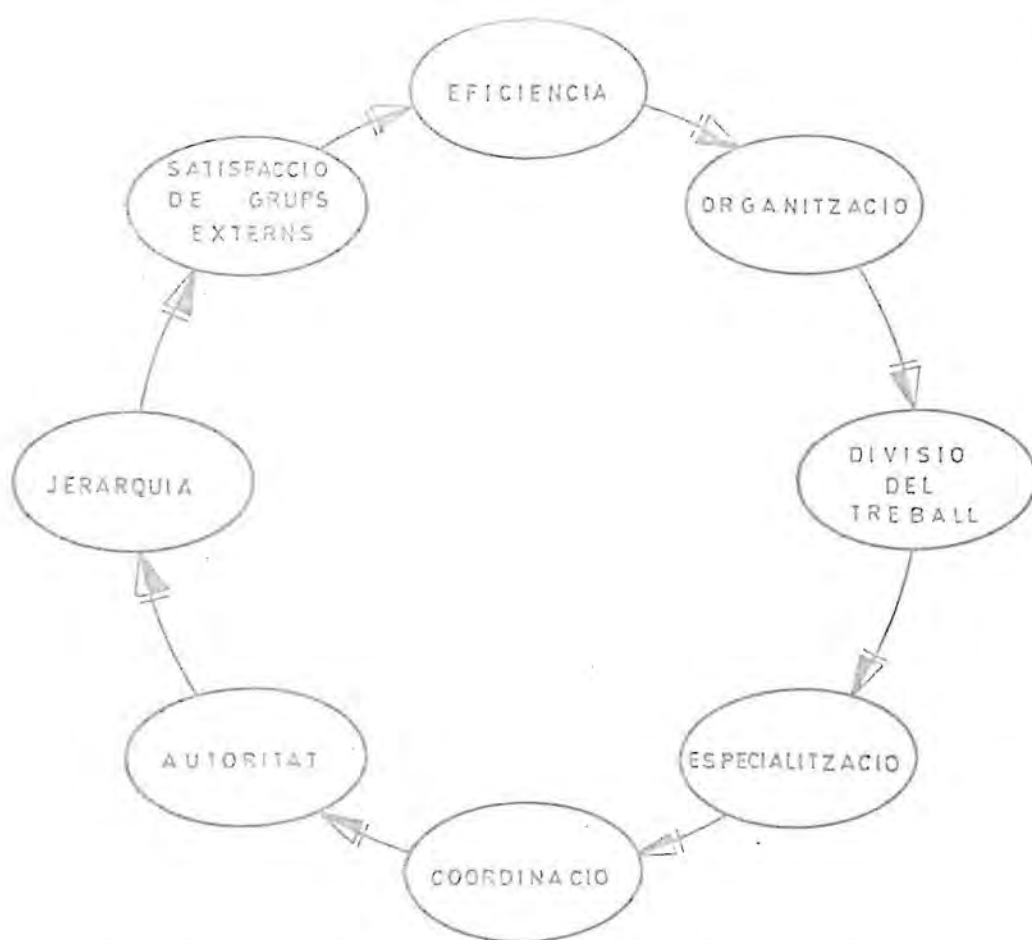


FIG. 1.1-1 MODEL TECNO-BUROCATA DE L'EMPRESA (primer quart del segle XX)

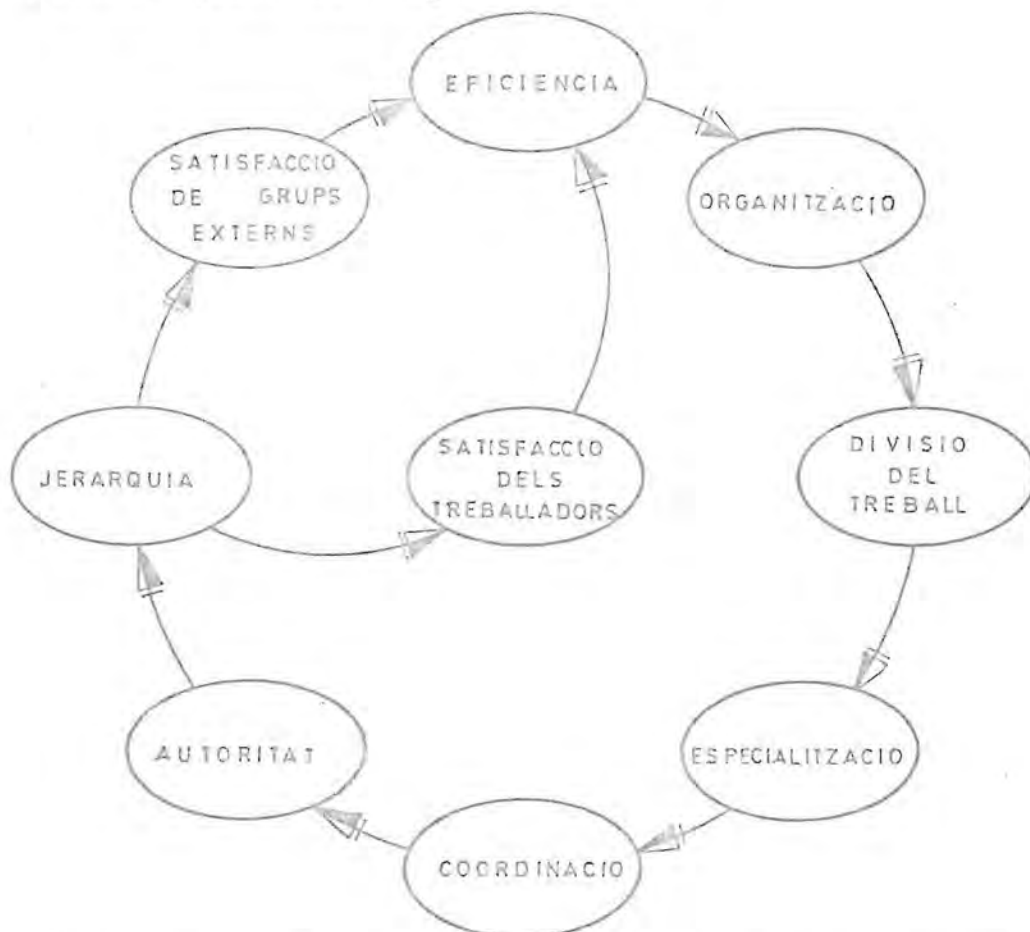


FIG. 1.1-2 MODEL DE L'EMPRESA SEGONS LES RELACIONS HUMANES (segon quart del segle XX)



Robert Blake	1,1 Neutralitat i Indecisió	XARXA MANAGERIAL			9,9 Integració de recursos
Jay Hall	1,1 Decisió per defecte i pre-cedent	XARXA PRESA DE DECISIONS			9,9 Interès adequat per decisions de qualitat i compromís
Rensis Likert	SISTEMA 1 Autoritari Exploataior	SISTEMA 2 Autoritari Benevolent	SISTEMA 3 Consultor	SISTEMA 4 Grup participatiu	
Douglas McGregor	TEORIA X Suposicions reductives	TEORIA Y Suposicions de desenvolupement			
Chris Argyris	RELACIONS AUTOCRÀTIQUES Conflicte i conformitat Alienació	RELACIONS AUTÈNTIQUES Competència interpersonal i tècnica Engament			
Warren Bennis	BUROCRÀCIA Estructura de management Autoritària i restrictiva	DEMOCRÀCIA Estructura de management Orientada a objectius, adaptable			
Frederick Herzberg	COMFORT AMBIENTAL ← --- Búsqueda d'higiene --- ----- Búsqueda de motivació ----- →	TREBALL AMB SENTIT			
John Paré	PODER PATRONAL - Direcció i autoritat per autoritat PODER DEL SISTEMA - Controls burocràtics PODER DELS COMPANYS - Presió social del grup	PODER DE L'OBJECTIU - Autoalinea- ció amb els objectius de l'orga- nització			

TAULA 1.1-1 EFECTIVITAT DE DIFERENTS ESTILS I SISTEMES DE MANAGEMENT.

Western Electric entre 1924 i 1932, coneguts com els experiments de -- Hawthorne, en què les descobertes inicials foren que els nivells de producció dels obrers estaven en relació inversa al seu nivell mesurat d'habilitats. La conclusió a què arribà E. Mayo fou que el comportament dels individus en la fàbrica no es podria preveure a partir de l'examen de -- les seves capacitats, perquè el seu comportament era determinat pels --- grups socials de la fàbrica: hi havia una organització informal, que podia oposar-se o ajudar el funcionament de l'empresa segons les directrius del management. Així descobriren una nova variable en el procés: la satisfacció dels treballadors, i que actuava directament sobre l'eficiència d'una manera desconeguda. A partir d'aquests experiments s'arriba a una teoria que dóna lloc a l'escola de relacions humanes: la satisfacció dels treballadors és una variable important per l'eficiència, i actúa de forma positiva: a més satisfacció, més eficiència. Això era perfecte, perquè segons els investigadors acadèmics, l'augment de l'eficiència portaria - en fer el pastís més gran - a un augment de la satisfacció dels treballadors, mantenint-se així la validesa bàsica del model.

La jerarquia aprengué que podia actuar directament sobre la satisfacció dels treballadors. Així com a partir del Taylorisme s'estudià la fisiologia del treballador per a poder dissenyar els processos, eines i màquines que millor aprofitessin les capacitats de l'obrer, ara els psicòlegs han passat a estudiar la psicologia del treballador, els mecanismes que els motiven a treballar. De fet el naixement de la psicologia industrial fou anterior, ja que H. Münsterberg escrigué la seva obra de Psicologia i Eficiència Industrial en alemany el 1912, la qual fou publicada a Boston --- l'any següent. Al Carnegie Institute of Technology es creà el 1915 el primer servei de consulting sobre psicologia per a la indústria.

La psicologia industrial no tracta l'organització del treball sinó de les condicions en què es pot aconseguir millor que el treballador col.labori dintre de l'esquema de treball organitzat per l'enginyer industrial, perfeccionant els mètodes de selecció, preparació i motivació dels obrers. La premisa en què es basa és que és possible predeterminar l'adequació --- dels treballadors a diferents posicions, classificant les diferents categories i presentant-les al perfil desitjat pel management (Braverman, p 140-1)

Havent descobert l'efecte dels grups socials, de les organitzacions informals, no n'hi havia prou amb considerar l'individu aïlladament, perquè la motivació pel treball no és purament individual. És així com el pes de els estudis sobre l'adaptació dels treballadors passà de la psicologia a la sociologia.

Després d'aquests experiments de Mayo, i d'altres efectuats durant la Segona Guerra Mundial, surten una sèrie de teories, en general totes parcials, com les de A.H. Maslow (1954), W.F. Whyte (1956), S. Schachter (1959), D.C. Mc Clellens (1953-1961). (2)

Altres estudis compraven la influència del sistema jeràrquic -buròcracia, poder, direcció- sobre la satisfacció dels treballadors i proposen modificar l'estil o el sistema de management i l'organització de l'empresa, com F. Herzberg (1959), H.F. Likert (1961), E. Argyris (1959, 1971), D. Mc Gregor (1960), i les teories de participatory management, management by objectives i similars.

S'arriba així al model representat en la Fig. 1.1-2. Cal remarcar, però, que l'efecte positiu que la participació dels treballadors en la presa de decisions té sobre la seva satisfacció, i també el contrari, fou un dels fenòmens presents en els experiments de Mayo, però que segons Blumberg foren "oblidats" tant pels investigadors com pels sociòlegs que estudiaren o criticaren els experiments (Blumberg, pp 14-46)

#### Les Condicions de Treball

A principis de la dècada dels 70, s'inicien diferents investigacions, estudis, enquestes sobre les condicions de treball a nivell de tot un país, com les següents

1970 Survey Research Center, University of Michigan, EE.UU.

1970 NATO Committee of the Challenges of Modern Society (OTAN, Comité en - el Rapòrt de la Societat moderna)

1971 HEW - Secretary of Health, Education, and Welfare, EE.UU.

1972 Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel  
(Comissió per al canvi econòmic i social), RFA

1974 Rapport Sundreau, França

1975 Bullock Committee, GB

..//...

Veiem algun de les conclusions a què arriben aquests treballs. En l'enquesta de la Universitat de Michigan, a la resposta de quins dels 25 aspectes del treball llistats eren més importants per a ells, els treballadors enquestats respongueren per ordre d'importància (HEW, p 13)

1. Treball interessant
2. Disposar de prou equip i ajut per a poder realitzar el treball
3. Tenir prou informació per a poder realitzar el treball
4. Tenir prou autoritat per a poder realitzar el treball
5. Bon salari
6. Oportunitat per a desenvolupar habilitats especials
7. Seguretat de treball
8. Veure els resultats del propi treball

El report del HEW diu

"El que els treballadors més volen, com més de 100 estudis dels últims 20 anys indiquen, és esdevenir agraït del seu ambient immediat i sentir que el seu treball i els mateixos són importants" (p 13)

En les conclusions poder llegir

".. hi ha als grans costos d'oportunitats perdudes per a promoure la participació del ciutadà: el descontent de les dones, de les minories, obrers, joves i vells es reduiria considerablement si aquests Americans tinguessin una veu activa en les decisions del lloc de treball que --- reflectés més directament les seves vides" (HEW, p 136)

De les conclusions de l'informe de l'UTAN, preparat per N.A.E. Wilson del departament de col·locació de GE, poder treure que

"El que es necessita és usar el mateix esforç i enginy per a projectar mètodes per estimulació, activitats auto-organitzades i sensació de --- realitzada en el treball de cada dia com s'ha dedicat fins ara als sistemes de coerció, control i especificació de tasques. Les millores han de venir a través de l'estructuració dels treballs en el sentit més --- ampli.

".. hi ha prou demostracions convincentes (ve per sobre quaranta o cinquanta ressenyes publicades) que els moderns sistemes de treball poden --- ésser revisats per a complir les necessitats d'una economia competitiva i al mateix temps provant una sèrie de treballs que, com a mínim, ---

siguin comparativament satisficients i progressistes per a la major part de la gent que els pugui realitzar." (Klein, p 13)

El treball per la comissió de la RFA fou realitzat per L. Klein, del Tavistock Institute of Human Relations.

En general els informes Sudraau i Bullock donen suport a una major democràcia en la gestió de l'empresa, com una de les mesures de millorar la situació actual. (3)

L'any 1975, l'OIT llencà el programa internacional pel millorament de les condicions i del medi ambient de treball (BIT, 1976)

#### Sistemes Socio-tècnics

El Tavistock Institute of Human Relations (London) a partir de les idees de Trist i Bamforth (1951) ha desenvolupat la teoria dels sistemes anomenats socio-tècnics, consistent en el disseny de sistemes de producció introduint alhora els aspectes tècnics i humans (Herbst, 1974). El primer disseny i posta en pràctica d'un sistema explícit socio-tècnic fou a Calico Mills, Ahmedabad, India el 1953, (Rice, 1958).

La teoria i pràctica dels sistemes socio-tècnics rebé una forta empenta -- l'any 1962 quan les confederacions patronals i obreres de Noruega decidiren considerar juntement qüestions sobre democràcia industrial, i encarregaren un programa a l'Institut d'investigació social industrial de Trondheim. Aquest programa fou passat a l'Institut d'investigació del treball, d'Oslo, el qual és dirigit per E. Thorsrud. Malgrat tot, les idees dels sistemes socio-tècnics no començaren a tenir una certa expansió fins a finals de la dècada dels 60, i tingueren ja un gran ressó a partir de 1973. Una idea bàsica dels sistemes socio-tècnics és que si es vol optimitzar el sistema tècnic a costa del sistema social, els resultats que s'obtindran seran subòptims. El mateix succeiria si es volgués optimitzar el sistema social a costa del tecnològic (Klein, p 23). Una altra idea important és la confirmació que hi ha massa diferència entre l'estil de vida i els valors generats pel sistema educatiu, i el tipus de vida experimentat en el treball (Klein, p 44). En general, els sistemes socio-tècnics es poden incloure dintre de l'idea o tendència d'humanització del lloc de treball.

## Participació dels empleats

Fesem ara d'analitzar l'evolució de la participació legal -legislativa o contractual- dels treballadors a l'empresa, a partir de l'acabament de la segona guerra mundial. Incloum aquí, i per copsar una tendència històrica romàs, la participació en les decisions, en la gestió o en la informació per finalitats de control, i a qualsevol nivell.(4)

1945 Polònia (6/2)

Francia (22/2) Delegats del personal. Reclamacions i control

Txecoslovàquia (20/10)

Noruega (7/12)

1946 Alemanya Federal (10/4) Participació

Finlàndia (21/6)

Suècia (30/3) Consulta

1947 Àustria (20/3)

Dinamarca (2/6)

Espanya (10/8) Suggestiments, control

Bulgària (10/8)

1948 Bèlgica (20/2) Suggestiments, col.laboració, codecisió, control

1949 Finlàndia (30/12) consulta

1950 Holanda. Consulta. Cogestió e àrees socials

1951 Alemanya Federal (21/8) Cogestió a l'acer i carbó

1952 Alemanya Federal (11/10) Cogestió a tota la indústria

1965 Itàlia. Representació

1971 Àustria. Modificació

Holanda. Participació en el Consell

1972 França. Modificació. Participació minoritària en el Consell

1973 Dinamarca (13/6). Participació en el Consell

Noruega

Suècia

Per altra banda, l'OIT a l'any 1952 passà la recomanació nº 94 demanant que es prenguessin mesures apropiades per promoure la consulta i la col.laboració entre patrons i empleats sobre temes d'empresa que no entrassin normalment en les negociacions col·lectives. El 1966 es tractà

La sessió 197 de la participació dels treballadors en les decisions de l'empresa, i es decidí de preparar una revisió de les formes existents - sobre participació dels treballadors en els processos de preparació, presa i seguiment de les decisions a l'empresa (BIT, 1969).

La CEE publicà el 1975 el "green paper" sobre participació dels empleats i l'estructura de l'empresa a la Comunitat Europea (CEE, 1975). L'opinió de la comissió que redactà l'informe és la següent

"Des del punt de vista de la Comissió, és clar pels esdeveniments que han estat i encara estan succeint en molts dels Estats Membres, que - el temps és madur per a la reforma de certes institucions socials, -- incloent les empreses, perquè prou aviat a consideració algunes evolu-- cions importants que han anat prenent força darrerament.

La primera evolució és el major reconeixement que es dona a l'impera-- tiu democràtic que aquells que siguin afectats substancialment per de-- cisions preses per institucions socials i polítiques han d'estar invo-- lucrats en la presa d'aquestes decisions. Concretament, es veu cada -- cop més que els empleats tenen uns interessos en el funcionament de -- les empreses que poden ésser tan importants com els dels accionistes, i a vegades encara més. Els empleats no només treuen els seus ingres-- sos de les empreses que els donen col·locació sinó que també dediquen una gran proporció de les seves vides diàries a l'empresa. Les deci-- sions preses per o a l'empresa poden tenir un efecte important en les seves circumstàncies econòmiques, tant immediatament com a llarg ter-- mini; en la satisfacció que treuen del treball; en la seva salut i -- condicions físiques; en el temps i energia que poden dedicar a les se-- ves famílies i a altres activitats que no siguin el treball; i fins i tot en el seu sentiment de dignitat i d'autonomia com éssers humans. En -- aquest sentit, es segueix considerant el problema de com i en quina -- mesura els empleats haurien de poder influenciar les decisions de les empreses que els donen col·locació." (CEE, 8/75, p 9).

La conclusió d'un col·loqui de discussió d'aquest informe a l'INSEAD -- (European Institute of Business Administration) el maig de 1975 diu

"Les empreses vistes com a sistemes pluralistes contenen gent que no-- només tenen capacitats d'executar les tasques demandades per les funcions

de l'empresa, sinó que també posseeixen personalitats, i interessos econòmics i polítics com a treballadors i com a ciutadans. En diferents graus, tenen necessitat d'estructurar les seves pròpies situacions de treball i de controlar les seves pròpies vides, tant en el treball com fora. En aquesta perspectiva, la qüestió no és si els treballadors haurien de participar en el management, sinó més aviat com i en quina mesura." (Walker, p 5).

Aquestes idees s'han anat vertebrent en les legislacions de certs països especialment els escandinaus. A Suècia s'ha generalitzat la participació i s'han eliminat les prerrogatives legals del management, convertint-se així tot en matèria negociable. (Bouvin, 1977).

### 1.1.3 Tendències Actuals: Una Interpretació

Després d'aquesta anàlisi podem ja comentar el model de la Fig. 1.1-3 que representa la situació dels països escandinaus o altres similars. Els treballadors ja no són només uns éssers que cal tenir contents per aconseguir una bona eficiència. L'autoritat ja només és jeràrquica, perquè hi ha una certa democràcia en el procés decisor, una certa participació dels treballadors. D'aquesta forma els empleats poden influir conscientment a l'eficiència, organització, repartiment de tasques, management i en les condicions de la seva pròpia satisfacció. En el bucle s'ha introduït així un mecanisme corrector, el de la Democràcia i Satisfacció dels treballadors de signe contrari al de la Jerarquia i Satisfacció del grup extern, que pot arribar a fer estable el sistema segons els nivells relatius de Democràcia i Jerarquia. Volem remarcar que tractem el concepte d'estabilitat amb un sentit físic, el del valor de les variables que apareixen explícitament en el model, sense fer aquí cap valoració qualitativa ni del model ni de les condicions d'equilibri que pugui assolir. També volem comentar que en el model la Jerarquia manté la possibilitat d'influenciar directament la Satisfacció dels treballadors tant per la seva posició jeràrquica com per disposar de tot un bagatge de coneixements psicològics i de tècniques d'influència, entre les quals inclouríem la propaganda. Aquesta influència afecta el punt d'equilibri que s'obté.



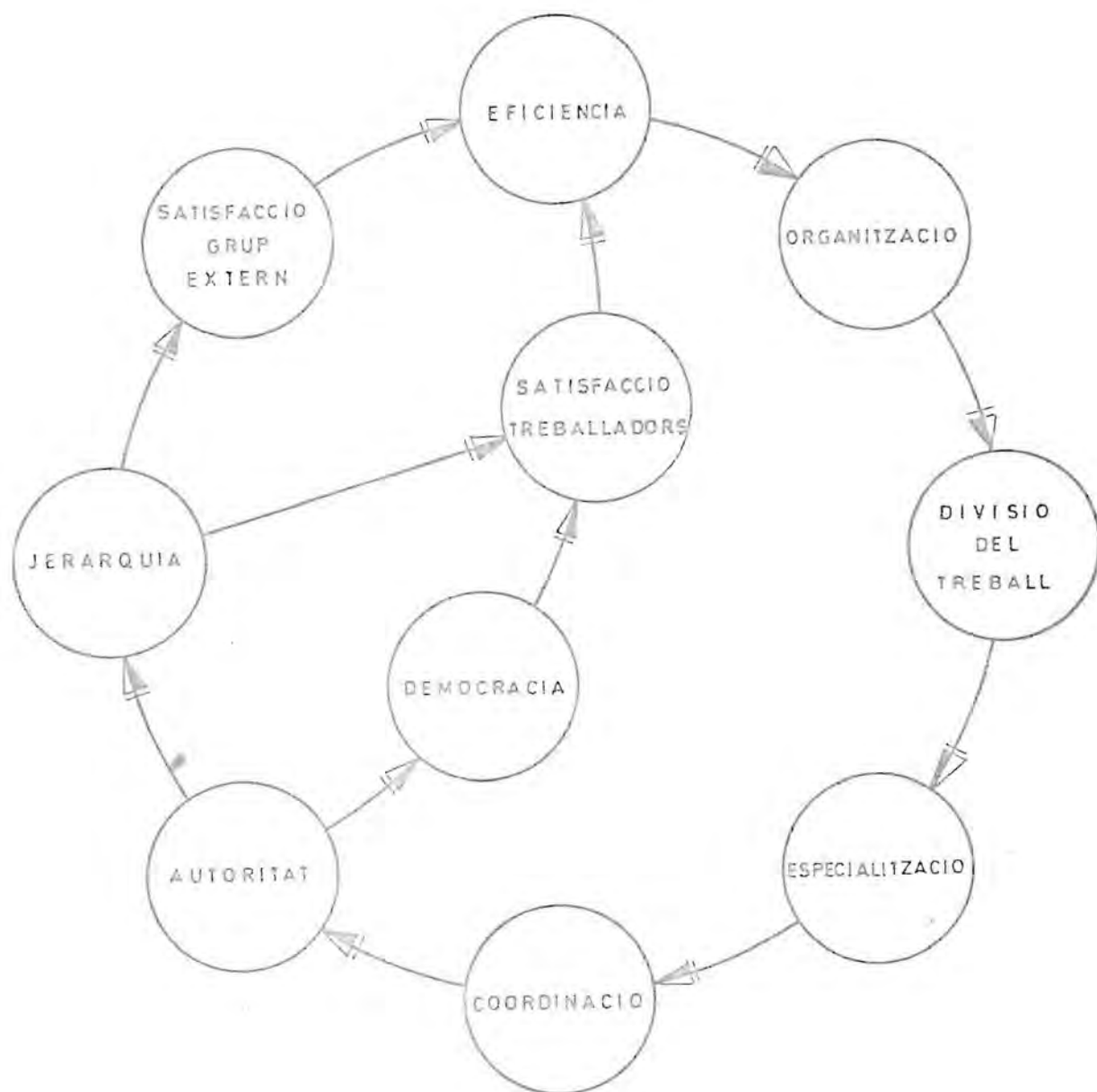


FIG. 1.1-3 MODEL ACTUAL PARTICIPATIU DE L'EMPRESA

## 1.2 ANÀLISI DE L'ORGANITZACIÓ JERÀRQUICA DE L'EMPRESA ACTUAL

### 1.2.1. Introducció

Considerem que l'organització jeràrquica de les empreses és inseparable de la distribució del poder i dels privilegis, com diu Lubstein (pp 57-8)

"L'estructura està estretament lligada al comandament. És el patrimoni de la direcció ... L'estructura és en part el resultat de la voluntat dels dirigents ... L'estructura no només ha estat el resultat d'una adaptació empírica a situacions donades, sinó d'una voluntat -- concreta d'obtenir certs resultats aplicant determinats principis.

La imatge de fora de l'estructura accentua, entre els seus caràcters, la distribució dels òrgans de comandament... L'estructura apareix -- plans que ras com la divisió del comandament de l'empresa, la distribució de les funcions entre els directius".

Hi ha qui considera que l'empresa és "els seus homes", però també hi ha teories que sostenen que l'empresa com a organització burocràtica és independent de les persones que ocupin els llocs burocràtics. Creiem que les dues opinions no són més que això, i que la realitat és que l'estructura organitzativa té un pes propi, una inèrcia, o una "memòria" que la -- fa capaç d'influir sobre les persones de forma important encara que no -- absoluta.

En aquest apartat tractarem sobre tot l'organització jeràrquica tradicional de l'empresa, veient que àdhuc en aquesta hi ha relacions formals -- permanents no jeràrquiques que també tractarem. Procurarem no oblidar que

"L'organització es defineix no només com una comunitat, sinó també com -- c portadora de valors socials" (Tauraine, 1969, p 197).

Acabarem per presentar alguns exemples d'organigrama pràctics de grans -- empreses per veure la diversitat d'estructures organitzatives que poden -- concretar una organització jeràrquica. Aquest és un fet ben reconegut:

"L'organització científica del treball no pot pretendre definir una -- estructura tipus, ni en el cas d'una empresa de dimensions determinades, en una indústria determinada. És el que explica que estructures -- molt diferents funcionen perfectament en un mateix ram" (Lubstein, p 61)

Les grans empreses en els seus constants intents de reduir la diversitat i augmentar la predictibilitat, he aconseguit superar aquesta situació

"La irracionalitat de les estructures, l'empirisme que sembla referir-se a la seva formació, ja no existeix en les grans empreses. On les funcions i subfuncions poden materialitzar-se en òrgans, els raonaments vàlids per a les funcions són també per a les estructures.

El manteniment de l'homogeneïtat dels grups principals de funcions (la conseqüència, aquí, dels òrgans) es converteix en una condició imperiosa d'eficàcia" (Lobstein, p 61)

Aquest fet és important, perquè les teories i tècniques desenvolupades per les grans empreses tendeixen a difondre's a totes les empreses a través de les universitats i del mercat.

La raó per la qual hem col·locat aquest apartat sobre l'organització jeràrquica abans de l'apartat de les funcions jeràrquiques, és que considerem - que l'organització és un fenomen més estable. Les diferents teories sobre les funcions han anat donant forma a les organitzacions que veiem com realitat més bàsica.

### 1.2.2. Organització Jeràrquica Tradicional

#### Estructura

Com ja hem dit a l'apartat 1.1, les organitzacions apareixen per augmentar l'eficiència d'un grup de persones. L'organització clàssica ha buscat aquest increment d'eficiència per l'aplicació de dos principis

- augmentar l'especialització del procés de treball

- organitzar els membres en una certa jerarquia definida d'autoritat de dalt a baix, i de responsabilitat de baix a dalt, amb un sol cap en el vèrtex i una base a baix.

Segons Likert,

"L'estructura organitzativa tradicional (sistemes 1 i 2) no usa una forma d'organització de grup sinó que consisteix en una interacció d'home a home, això és, de superior a subordinat. En aquest model, començant al capdamunt de l'empresa, el president té plena autoritat i responsabilitat. Aquest delega a cada vice-president una autoritat i responsabilitat específiques i els fa donar comptes. Cada vice-president alhora fa al mateix amb cada un dels seus subordinats, i això continua avall per tota l'organització. El procés complet -establir la política, donar

ordres, verificar, controlar, etc.- implica interaccions d'home a home a cada un dels nivells jeràrquics" (Likert, 1967, p 50)

En canvi, en el sistema 4 de management de Likert l'estructura està formada per grups que es superposen. La unió de cada grup amb la resta de l'organització se fa per persones que són membres de més d'un grup. De fet, Bernard ja veia en aquesta característica una de les característiques bàsiques de les organitzacions complexes:

"Els executius d'un nombre 1' organitzacions unitat, com a grup i normalment amb almenys una altra persona com a superior, formen una organització executiva. Per tant, les persones especialitzades en les funcions executives en la majoria de casos són "membres", o contribuïdors, de dues unitats d'organització dintre d'una organització complexa - primer de la dita unitat "de treball", i segon de l'unitat executiva - En aquestes condicions una acció o decisió concreta és una activitat de dues unitats organitzatives. Aquesta contribució simultània d'un acte únic a dues organitzacions sembla ésser el fet decisiu en totes les organitzacions complexes". (Bernard, p 112)

El mateix Bernard admet que les funcions executives es poden anar alternant; no cal que estiguin assignades sempre a la mateixa persona:

"En una organització unitat hi ha funcions executives a dur a terme, però no necessàriament sempre per un sol individu. Poden dur-se a terme alternant-se diferents persones ... En organitzacions complexes per altra banda, les necessitats de comunicació porten gairebé sense variació en la localització de les funcions executives de les unitats organitzatives subordinades normalment en una persona. Això és necessari per raons de comunicació formal; però també és necessari per l'establiment d'organitzacions executives, això és, aquelles unitats que s'especialitzen en les funcions executives". (Bernard, p 111).

L'estructura jeràrquica ocupada pels executius té una certa funció tècnica i una bàsica d'autoritat. Això ho veurem pels comentaris que segueixen i pel fet que analitzarem més endavant que en la selecció, promoció i control d'aquests executius no es segueixen els criteris "científics" de caràcter tècnic usuals per altres empleats.

Max Davis

"el personal l'ha consenteix, administra i executa", i "se li concedeix pels seus superiors autoritat i responsabilitat que a la vegada podria delegar als seus subordinats" (Davis, p 36)

Malgrat la importància de l'autoritat aquest és un concepte molt mal definit que pot indicar senzillament el "dret de menar les accions d'altres"

(Litterer, p 89). La conclusió que arriba Peabody és que

"Malgrat molts intents de clarificació conceptual i un cos creixent d'estudis empírics sobre el comportament en les organitzacions, H.A. Simon conclou en 1957 que "avui no hi ha consens en la literatura - del management sobre com el terme "autoritat" hauria d'ésser usat"... La forma en què el terme "autoritat" s'ha d'usar, continua plagant -- als estudiosos d'administració" (Peabody, B.L. Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis; citat a Litterer, p 115)

Barnard ha estat potser un dels pocs clàssics que ha tractat el tema de l'autoritat, pel que, les

"línies d'autoritat" són el sistema de comunicació (p 175) (Barnard, pp 175-180)"

i

"Autoritat és el caràcter d'una comunicació (ordre) en una organització formal pel que és acceptat pel contribuïdor o el membre de l'organització, com governant l'acció que hi contribueix; això és, com governant - determinant que fa o que no fa respecte l'organització. .... Per tant, amb aquesta definició la decisió de si una ordre té autoritat o no resideix en les persones a les que ve adreçada, i no resideix en "persones d'autoritat" o en aquelles que generen l "ordre" (Barnard, p 163)

Reynaud fa notar respecte aquesta definició que l'autoritat no es redueix a les relacions directes d'un superior i el subordinat. En principi pot sortir d'un grup, i

"En la realitat hi ha diferents fonts de poder a nivells diferents que s'influencien mútuament...l'autoritat jeràrquica no és l'única, la competència del funcional és també una autoritat" (Reynaud, p 81)

- Les principals característiques del sistema de comunicació son (Barnard 175-180)
- (a) "... els canals de comunicació han d'ésser clarament coneguts ...  
(o sia) les línies d'autoritat han d'estar clarament establertes"
  - (b) "... l'autoritat objectiva precisa un canal formal delimitat de comunicació a cada membre d'una organització (o) -cada un depèn d'algu- "
  - (c) "... la línia de comunicació ha de ser tan directa i curta com sigui possible, .. Quelcom pot perdre's o afegir-se en la transmissió en cada estadi del procés .. quan més curta sigui una línia més --ràpida és i menys probabilitats d'error"
  - (d) "...en principi, normalment s'ha d'usar la línia completa de comunicació"
  - (e) "... la competència de les persones actuant com centres de comunicació, això és, oficials, caps supervisors, ha d'ésser adequada.  
La competència que es requereix és la de més i més habilitat general en relació al treball de tota l'organització"
  - (f) "... la línia de comunicació no s'ha d'interrompre durant el temps de funcionament de l'organització, ... la línia d'autoritat no --- s'ha de trencar mai; ... La necessitat d'això no és només que la comunicació específica no es pugui dur a terme d'altre forma. Almenys és tan important que l'organització informal es desintegra molt ràpidament si es trenca formalment la "línia d'autoritat" ...  
Així, si queda vacant un càrrec, però aquest fet queda desconegut, una organització pot funcionar per un temps considerable sense una perturbació sèria, excepte en casos d'emergència. Però si se sap, es desorganitzaria ràpidament."
  - (g) L'últim factor ... és que cada comunicació ha d'èsser autenticada. Això vol dir que la persona que fa una comunicació ha de ser coneguda com ocupant la "posició d'autoritat" corresponent ... Per tal que aquestes posicions puguin funcionar és sovint necessari que la seva presa de possessió sigui dramatitzada, el que constitueix un procés essencial per a la creació d'autoritat en la base ..."

Estratificació del status

L'organització funcional jeràrquica clàssica d'una empresa es representa

per l'organograma amb els diferents nivells, i les posicions línia i -- staff. Aquest model de l'empresa conté la informació funcional més valuosa: qui depèn de qui, de qui pot rebre ordres i a qui les pot donar. A més, i això és molt important, determina l'estatus social de cada empleat, doncs

"L'estructura de supervisió és, així, un sistema de "status" en què -- s'accepta com un fet que cada nivell té més estatus i prestigi que els de sota .... Ara les diferències en posició s'extenen més enllà del -- comandament, o de la relació de supervisió, i així tots els encarregats són considerats superiors a tots els treballadors com tots els oficials estan per sobre de la tropa"...(Gardner, B., Moore, D.G., Status and Status Hierarchies (orig.: Human Relations in Industry, Homewood: R.D. Irwin, 1964) (Litterer pp 189-190).

Com diu Touraine (1963, p 426)

"en un sistema burocràtic, l'autoritat i el status a l'empresa es confonen"

La insuficient diferenciació del status dels quadres intermedis són conseqüents per A. Touraine com la causa dels seus conflictes amb els obrers, i no pas la seva posició d'estar entre aquests i la direcció (Touraine, 1963 p. 418)

Segons Bernard, la jerarquia gradual garanteix l'emissió i transmissió -- autèntica, autoritzada i comprensible d'ordres, informacions i desitjos. Aquest autor recull l'idea de Philip Cabot que

"... sembla que no hi hagi una forma pràctica d'estructurar el sistema de la comunicació autoritària que no resulti en una piràmide que posi les posicions de l'executiu en cap al capdamunt" (Bernard, p 112)

En comentant la conveniència de no saltar-se cap esglaó de la línia d'autoritat, assenyalava com a raó evitar el possible conflicte de comunicacions i

"La necessitat de mantenir el prestigi personal dels executius com un dels attractius per a ells perquè treballin és a més a més una -- altra raó important" (Bernard, p 173)

Aquesta mateixa idea és presentada per Touraine (1963, p 419)

"L'especialista exigeix quasi sempre que se'l descarregui de les tasques

administratives: el seu status no es recolza en el seu nivell jeràrquic a l'organització, sinó en el judici que els seus iguals tenen del seu treball."

Ha només sol donar prestigi a les persones, sinó també a les "posicions d'autoritat":

"Perquè aquestes posicions puguin funcionar és sovint necessari que la seva ocupació sigui dramatitzada, el que és un procés essencial per a la creació d'autoritat al capdavant.... El dignificar la posició superior és un mètode important de dignificar tota relació amb l'organització ...." (Bernard, pp 180-181)

El prestigi personal d'uns, reconeix Bernard, s'aconsegueix a costa --- d'altres

"així, l'oportunitat de l'incentiu del prestigi personal per a una persona, necessàriament comporta una depressió relativa d'altres ..."  
(Bernard, p 186)

per mètodes molt poc democràtics o participatius

"les dificultats de trobar un balanç d'incentius és tan gran que s'ha de recórrer a la persuasió" (Bernard, p 186)

i amb uns certs costos

"si el mètode de persuasió és la racionalització .... el cost d'estructura normalment no és despreciable" (Bernard, p 186)

L'importància del status per Teouroine (1963, p 416-7) rau en el fet que

"El status en una burocràcia és necessàriament jeràrquic i moltes deficiències de nivell es creen sense cap justificació tècnica, només per respondre a aquesta exigència: cada funció es judica, no en sentit absolut, sinó en relació amb les funcions veïnes de l'empresa. Quant més avançada és la diferenciació, més carrera pot fer un empleat, encara que sigui cada vegada més gran el nombre d'empleats semiqualficats que ocupa la indústria i l'administració pública i privada. La jerarquització arriba a vegades a un punt en què s'autodestruïu.

Aquest excés prova que la seva importància no rau ni en l'autoritat ni en el seu que confereix una funció, sinó únicament en el seu valor simbòlic, en la tendència essencial a tota organització burocràtica de definir un càrrec per la seva situació en aquest conjunt, i no per un



nivell de competència o un tipus d'activitat"

El status és reconegut també com una font de satisfacció (Frisch-Gauthier, p 137)

Transmissió de valors no explícits.

L'estructura jeràrquica d'autoritat té una important funció: transmetre i assegurar el manteniment d'una sèrie de normes i valors, sovint no explícits ni reconeguts en els documents bàsics de tota burocràcia com ens descriu Weber. Veiem alguns d'aquests valors mantinguts per la jerarquia:

"Normalment els managers donen la impressió de creure que els seus managers subordinats han d'usar l'estil de management del superior. Pressionen els managers subordinats que ho fan i pressionen els que en defugen perquè ho facin.

La descoberta que els managers tendeixen a actuar ("manage") d'acord amb els mateixos principis de cabdillatge que usen els seus propis superiors pot en part ajudar a contestar les qüestions posades al final del Capítol 2. A causa de les restriccions i premis imposats pels seus superiors immediats i per nivells superiors, molts managers del nivell mitjà i inferior no es desvien de l'estil prevalent de management de l'empresa àdhuc encara que ells mateixos creguin que es treurien millors resultats si se n'apartessin" (Lickert, 1967, p 46)

Trobem també la següent cita de Litterer

"Els alts directius d'una organització són els que marquen la política...

En el cas de l'editor d'un diari el propietari o representant de la propietat, té el dret nominal a fixar la política del diari..." (p, 229)

"El primer mecanisme per promoure conformitat és la "socialització" -- del col.laborador respecte les normes del seu treball. Quan el nou reporter comença a treballar no se li explica quina és la política. I mai no se li explica ... (els periodistes) diuen que ho han après "per ósmosi"- ...

Bàsicament, l'aprenentatge de la política és un procés pel qual l'empleat descobreix i internalitza els drets i obligacions del seu status i les normes i valors. Aprèn a anticipar el que s'espera d'ell per a guanyar la recompensa i evitar càstig" (p 231)

../....

(Sread, W., *Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis*, *Social Forces*, vol 32, febr 1956).

Aquest fet sembla posar en qüestió el concepte d'autoritat de Barnard, ja que segons aquest

"Una comunicació que no es pot entendre no pot tenir autoritat .... moltes ordres són extremadament difícils d'entendre .... són expressades en termes generals ...." (Barnard, p 166)

Segons Reynaud (p 81)

"És sabut que les formes de comandament en una jerarquia són contagioses, i més concretament en sentit descendent".

Seguint amb Litterer podem llegir

"... petites organitzacions formals creuen en consideració tot el necessari per a completar els aspectes tècnics de l'assignació d'una tasca o posició. En conseqüència, per a poder realitzar el treball assignat, una persona sovint ha d'afegir moltes coses que no se li demanen en el pla de l'organització formal, addicions que poden requerir-li el que -- obtingui el suport i l'assistència d'altre gent (Roy, 1954)

Les normes del grup informal, com les regles de l'organització formal, tenen també els mitjans per al seu compliment i que tant recompensen el comportament que segueix les normes com disciplinen o penalitzen el comportament que se n'aparta. Hi ha moltes formes diferents per les quals el comportament dels membres és controlat per l'organització informal" (Litterer, p 162)

Insuficiències de l'organització jeràrquica.

Amb el comentari anterior podem entrar en un nou punt important, el que - l'organització jeràrquica no és suficient per ella sola de fer funcionar bé el conjunt de l'organització o empresa. Aquest fet fou ja reconegut i comentat per Barnard, i és prou conegut a la pràctica, com es demostra - en les "vagues de zel". Malgrat això, no està ben tractat ni teòricament ni pràctic. La teoria es limita en general a considerar dues organitzacions, la formal i la informal, amb les seves interrelacions, i la necessitat de l'organització informal per al bon funcionament de la formal. No hem vist però el tractament justificat la necessitat de l'organització formal partint de les possibilitats i límits pràctics de les organit-

zacions informals. A la pràctica, es valora, reconeix, remunera i protegeix les activitats de l'organització formal, però en general no les de la informal practicades per membres que no siguin managers.

En general és plenament reconeguda l'existència, importància i necessitat de les organitzacions anomenades informals dins de les estructures formals precisament per a contrarrestar certs efectes negatius d'aquestes i suplir-ne les seves deficiències:

"... els investigadors han trobat que en gran part això (les activitats de membres d'una organització que no suporten directament els objectius d'una organització) s'adaptava en la realitat a unes normes i regles, i que una part estava sota la direcció de gent que ocupava posicions informals superiors o de cabdillatge; la gent en els grups sabia molt bé que la desviació d'aquestes regles o normes, o la violació de les instruccions dels superiors informals, portaria alguna acció disciplinària ....

El punt que és extraordinàriament important, però, és que els investigadors mostraren que les regles i normes, les ordres i el control que influencien una part molt important del comportament dels membres de l'organització, no eren establertes per l'organització formal o pels membres de la jerarquia managerial. Al contrari, aquests elements organitzacionals eren components del que ara s'anomena organització informal. No són prescrits formalment per una autoritat central, "legítima", ans al contrari, surten de les situacions i estan fonamentats en -- les necessitats i requeriments de la gent" (Litterer, p 159)

Segons Selznick, Roy i Seyles,

"En general surten organitzacions informals per protegir els individus de la duresa o impersonalitat de les organitzacions formals, per proporcionar algunes coses que no proporcionen les organitzacions formals i, no amb poca freqüència, per crear mitjans addicionals amb els quals els membres de l'organització poden realitzar millor les seves tasques assignades formalment" (citat en Litterer, p 161)

Cal considerar també (veure punt 1.2.3) que àdhuc dintre de les organitzacions jeràrquiques -empreses- existeix hi ha relacions formals no ---

jeràrquiques, com per exemple les d'estat major, i les staff.

Previsió de personal als llocs jeràrquics.

Un estudi de Campbell donà que el 96% de les empreses entrevistades creien millor cobrir les posicions de manager des de dintre de la seva pròpia organització. La seva estimació és que entre el 50 i el 95% dels managers - havia vingut de fonts internes, i cita altres estudis que xifren l'estimació entre el 50 i el 60% (Campbell et al., p 23).

De H. Fayol recomanava aconseguir a personal de l'empresa perquè -

"Un agent format d'aquesta manera a casa es troba, independentment -- del nivell al que pertanyi, en condicions de dur a terme molt millor -- les seves funcions que un altre que s'hagués pogut buscar en un altre lloc. Es poden tenir decepcions fins i tot ascendit els agents que es concix; però s'hi està molt més exposat portant-los de fora de casa, -- malgrat totes les precaucions que s'hagin pres" (Fayol, p 106)

El mateix estudi resumia que en la selecció de managers que no pertanyien a l'organització, probablement el factor més important és l'entrevista (Campbell et al., p 23). En aquests casos, si la tendència de l'empresa és promoure al personal intern, calibra molt bé el tipus de persona que escollia (Campbell et al., p 23). Els factors més importants -- per a seleccionar managers que ja treballin a l'empresa són l'experiència -- mesurada per l'antiguitat -- i una avaluació de resultats, sovint subjectiva per un superior (Campbell et al., pp 23-40).

Es també molt significatiu el que els mateixos autors diuen sobre la -- promoció dels managers

"està prou evidenciat que està lligat a altres factors que el mèrit. Per exemple, ajuda tenir un títol universitari, millor d'enginyeria i millor d'una de les Universitats selectes. També ajuda ser blanc -- protestant i mascle, i un I.Q. elevat i forta motivació d'acompliment" (Campbell et al., p 61)

"L'evidència indica que malgrat els clams de les organitzacions que la promoció i la paga estan relacionades al rendiment i resulten així incentius, sovint veritat que sembla que hi ha poca relació entre paga i resultats" (Campbell et al., p 62)

Aquesta feia apunten adues idees importants. La primera, que pel sistema de management és més important el "Tipus" de persona -seu comportament - i idees- que les seves qualificacions i coneixements. Un cop una persona ha entrat a l'estructura del management normalment s'hi mantindrà, doncs és molt poc freqüent treure managers, entre altres raons perquè com veurem en el proper apartat, és difícil mesurar el seu rendiment. La segona idea és la necessitat de proporcionar mecanismes que permetin i facilitin la preparació de "managers" entre el personal propi en sectors funcionals, socials o geogràfics poc desenvolupats i que sovint una de les raons del seu estancament és precisament la manca de "managers", en lloc de portar experts d'altres sectors.

Melauradament

"La dificultat de l'elecció augmenta amb el nivell jeràrquic .... passen anys a vegades fins que s'hagi determinat amb exactitud el valor del cap d'una gran empresa. Per tant, interessa molt no cometre -- errors en l'elecció dels alts caps" (Fayol, p 87)

L'interès de no cometre errors en l'elecció de les altes jerarquies no és degut només a l'interval de temps necessari per a detectar els resultats, sinó també perquè

"Las conseqüències d'una mala elecció estan en funció de la categoria de l'agent .... són sempre greus tractant-se d'un agent de la jerarquia superior" (Fayol, p 87)

### 1.2.3 Relacions no jeràrquiques dintre l'empresa jeràrquica

Relacions staff.

En els inicis de la Segona Guerra Mundial hi havia dues teories d'organització - comandament, autoritat, comunicació - ben desenvolupades. L'una era la funcional, de F.W. Taylor; l'altra, la jeràrquica, de H. Fayol. Aquest ja parla de l'estat major, però el concep merament com a ajut i complement - del director general. Urwick, oficial d'estat major, precisà més clarament el paper d'aquest dintre de l'organització del comandament de l'empresa. Els contactes entre la indústria i l'exèrcit durant la segona guerra mundial als EE.UU., portaren a l'elaboració de la nova teoria Staff and line, per la qual es consolidà la jerarquia en contra de la tendència funcional

tayloriana (Lubstein, p 34)

El concepte de staff segons Bernard és que

"El staff immediat de l'executiu .... constitueix una unitat executiva de l'organització en la qual potser només un dels membres és un -- "executiu", és a dir, ocupa la posició d'autoritat; els assumptes -- tècnics s'assignen als departaments staff o organitzacions d'experts". (Bernard, p 172)

Davis reconeix que la definició de "staff" mai no ha estat tan clara com la de "línia", i considera que

"en general, staff són gent de serveis i recursos que aconsellen, avaluen i planifiquen "(Davis, p 36)", però --segueix dient-- dintre d'una funció staff pot haver-hi una línia d'autoritat. I aquí comença la -- confusió".

"Stahl ha argumentat que el concepte tradicional de "staff" com a conseller de, i subordinat a unitats "línia" a tots els nivells "no només no hauria d'ésser així sinó que no és així, i mai no ho ha estat"...

El concepte tradicional de "staff", ... deriva d'una teoria general de les organitzacions les proposicions empíriques de les quals reflecteixen la realitat de forma inadequada. A més, el concepte de "staff" és inadequat per a descriure relacions dintre i entre organitzacions.

Finalment, el concepte tradicional de "staff" sovint no condueix a una administració efectiva, òhuc quan els individus actuen de la forma -- en què es prescriu" (Colembiewski, R.T., Toward the New Organization - Theories: Some Notes on "staff", Midwest Journal of Political Science, vol. V. nº3, agost 1961, citat a Litterer, p 99)

Per altra banda Folsom reconeix la participació del personal staff en el procés de presa de decisions dels managers (Folsom, p 4) i Churchman diu que

"És una fantasia la "mera" recomenació; en la terminologia pròpia del management científic, és dubtós que l'estudi d'un sistema sigui una -- missió separable" (Churchman, p 48)

Lluintant-nos als enginyers, on els quals sovint es centra la discussió -- de si són línia o staff, managers o tècnics, és interessant notar que

"Els capitalistes s'adonaren de dos majors impediments per a augmentar

els resultats que tan vivament desitjaven. El primer impediment era la incapacitat del capitalista d'organitzar sistemàticament les seves funcions de producció, de distribució i de comptabilitat ... aquesta deficiència estava ben orientada per a ésser resolta en el canvi de -  
 segle. A l'avantguarda d'aquest moviment per a la sistematització de la  
 tabulació capitalista de despeses, estocs, costos d'estructura i del  
 capital acumulat, i als reialmes bossans de la productivitat i del -  
 benefici, hi havia l'enginyer, un tipus social arrelet en la precisió  
 de les dades i en el desig de la regularitat. En autodefinir-se útil  
 o subordinat al capital, i conscientment conixerador i protector dels  
 seus interessos, l'enginyer aconseguí una posició preeminent en allò -  
 que era un moviment managerial incipient. La seva importància críti-  
 ca fou articulada en els articles del Engineering Magazine i de Tran-  
 sactions of the American Society of Mechanical Engineers." (Palmer,  
 B., URPE vol. 7, nº 2, estiu 1975, p 34)

Relacions interdepartamentals.

Curiosament s'atribueix a F.W. Taylor la invenció del comandament no --  
 jeràrquic

"un examen en detall de la naturalesa de les funcions de l'empresa -  
 demostra que les formes de comandament no jeràrquic a l'empresa, si  
 bé són un invent de Taylor en el sentit que aquest fou el primer a -  
 definir-les i aplicar-les, no són una idea d'un organitzador que les  
 empreses podien acceptar o bandejar segons les circumstàncies o la mo  
 da. Efectivament, les funcions que hem definit abans com a generals  
 (finances, personal, secretaria-direcció) tenen un camp d'aplicació  
 que és tota l'empresa i els que l'exerceixen com a dirigents es veuen  
 abocats inevitablement, per llurs funcions, a intervenir en camps que  
 excedeixen molt el de la seva pròpia esfera ... El camp d'aplicació --  
 d'aquestes tècniques en general exigeix, doncs, intervencions d'acord  
 amb una forma particular d'exercici de l'autoritat que cada vegada --  
 es pot anomenar millor "funcional" (Laboulain, p 55)

Pot ser útil reproduir la taula preparada per Urwick que resumeix els tipus d'autoritat, responsabilitat i d'enllaç (Lobstein, p 56)

<u>Enllaç</u>	<u>Responsabilitat</u>	<u>Autoritat</u>
Jeràrquia	General	Directa
Funcional	Especialitzada	Indirecta
Estat-majors	Consellera	Representativa

Taula 1.2-1 Relació entre tipus d'enllaç, responsabilitat i autoritat -- en una empresa.

A l'empresa hi ha uns enllaços especials -que Lobstein proposa anomenar de cooperació (Lobstein, p 56)- que no són ni jeràrquics ni funcionals. Per exemple, les relacions entre les tres funcions d'una empresa de transformació -compra, producció i venda- seria de cooperació. En aquest cas -la seva característica bàsica és que participen directament en els circuits -de materials i administratiu- de servir productes als clients, i estan lligats estretament amb la forma d'organització del treball.

Resulta sorprenent que en la majoria de descripcions o estudis importants sobre organitzacions jerarquitzades se tracti només, o gairebé exclusivament, de les relacions verticals, d'autoritat, de "superior a subordinat", o sigui les de M1 a M2A o de M1 a M2B de la Fig. 1.2.-1, oblidant les relacions de M2A a M2B, entre dos nivells de la mateixa jerarquia, relacions "laterals", o interdepartamentals, i que l'evidència pràctica sobretot i també a part la teoria de l'organització informal demostren la seva necessitat per l'èxit de l'empresa i del manteniment de l'estructura organitzativa.

En certa manera els comitès tècnics o task forces poden incloure's entre els aspectes importants de relacions interdepartamentals, i que poden -- arribar a exercir funcions del management superior, tal com reconeix un vice-president de ITT:

"les task forces han reeixit tant que sovint s'han usat com a grups per a determinar de facto la política en certes línies de productes"

(Cookson, p 103)

Litart també reconeix l'importància d'aquests comitès, fins i tot en estructures duals



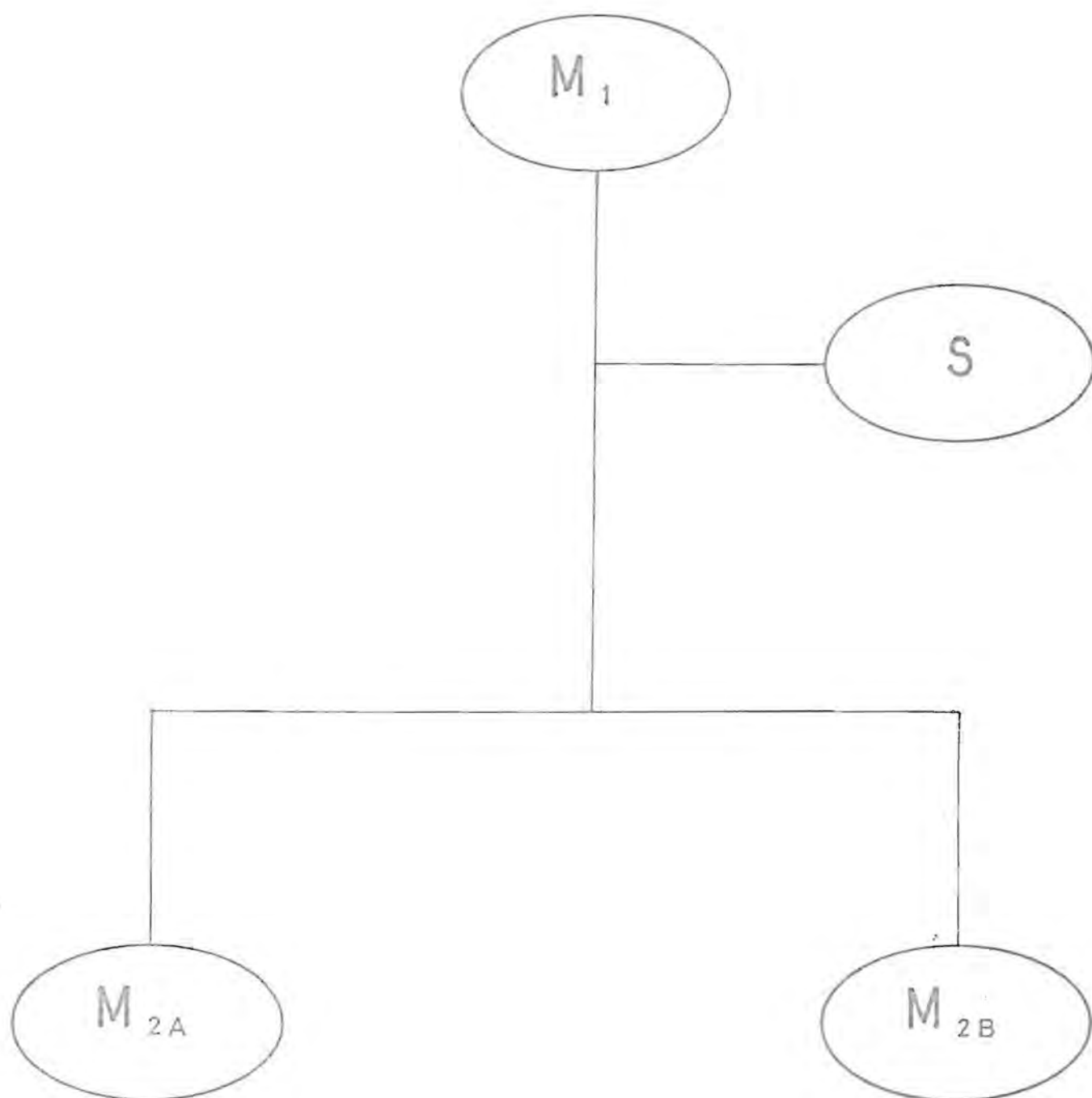


FIG. 1.2-1 ORGANIGRAMA ELEMENTAL. RELACIONS JERARQUIQUES, INTERDEPARTAMENTALS I STAFF

"Aquests comitès creen canals addicionals de comunicació, motivació i presa de decisions, a més dels proporcionats pels grups de treball - geogràfics i cross-funcionals ... Proporcionen una major força al sistema d'interacció i influència, a la coordinació global i al nivell de rendiment de tota l'organització". (Likert, 1967, p 170)

Les relacions entre departaments poden considerar-se com de servei -o de cooperació-, encara que aquest pot arribar a tenir un caràcter unidireccional. Per exemple, un departament serveix a producció, i aquesta serveix a vendes. Encara que els caps dels diferents departaments estiguin en el mateix nivell jeràrquic de l'organigrama, això no implica que les seves relacions siguin entre iguals, per diferents possibles raons, com per diferència de status o de coneixements, o per voluntat del nivell jeràrquic superior. També pot ser degut a la diferència dels caràcters dels caps de departament.

Les relacions de departaments de càrrec Staff amb la resta, entrarien dintre de les consideracions fetes en parlar de les relacions Staff. A grans trets podem considerar que les relacions entre un departament Staff i els línia poden ser de servei, d'autoritat delegada, o d'autoritat funcional. La taula 1.2-2 resumeix dos enfocaments oposats de les relacions entre departaments, l'un anomenat de negociació i l'altre de solució de problemes, per una sèrie d'aspectes de les relacions (Litterer, pp 416-7)

#### 1.2.4 Exemples d'organigrammes

La raó de presentar alguns exemples d'organigrammes no és, ni de lluny, la d'intentar donar una visió de síntesi, el que probablement és impossible, perquè

"Un cens de les estructures existents no presentaria probablement res interpretable racionalment. Mentre que en les funcions poden distingir-se famílies naturals, i la llista de funcions pot ésser objecte de consideracions racionals, no succeeix el mateix amb estructures -- concretes" (Lobstein, p 65)

El nostre objectiu és d'una banda mostrar aquesta diversitat, i d'altra banda fer veure que en totes hi ha unes característiques comunes, comentades en els punts anteriors.

	Enfoc de negociació	Enfoc de solució de problemes
1. Objectius i orientació en la presa de decisions	En els respectius objectius i orientacions per la presa de decisions, cada departament posa èmfasi en la seva tasca particular més que en la tasca combinada de la planta i districte com un tot.	Cada departament posà l'èmfasi en els objectius comuns quan era possible; altrament intentà balancejar els objectius. Cada part percebé la possibilitat de tasques separades per col·lectes interdepartamentals en les estructures, però malgrat tot emfasitzà l'existència d'objectius superiors del districte, i dels beneficis per a cada part d'una col·laboració completa. Cada u veié la relació com de cooperació.
2. Maneig de la informació	Respecta a la qüestió estratègica d'intercanvi d'informació cada departament: (a) minimitza els problemes dels altres o tendí a ignorar aquestes consideracions quan les reconegué; (b) intentà minimitzar o distorsionar certs tipus d'informació comunicada.	Cada departament: (a) intentà entendre els problemes dels altres i considerar els problemes de preocupació immediata dels altres; (b) s'esforçà de proporcionar a l'altre tota la informació relevant per les decisions conjuntes, en el moment oportú i amb precisió.
3. Llibertat de moviment	Foren utilitzades diferents tàctiques en relació amb la qüestió estratègica de la llibertat de moviment. Cada departament buscà de guanyar la màxima llibertat per a ell, i de limitar els graus de llibertat per als altres amb les següents tàctiques: (a) intent d'embollicar els procediments formals quan fos avantatjós; (b) posar l'èmfasi en les normes jurisdiccionals; (c) intentant fixar les obligacions dels resultats futurs dels altres; (d) intentant restringir mecanismes d'interacció; (e) utilitzant tàctiques de pressió -apel·lant la jerarquia i els compromisos- quan és possible; (f) culpant els altres pels fracassos passats. Les relacions estaven carregades d'amenaçes, hostilitats, i el desig de revenja. Les interaccions interdepartamentals eren experimentades com penalització a les dues parts. Els contactes estaven limitats a uns pocs canals formals fixats per una norma rígida. El oficials del departament depenien d'una autoritat més alta. Els managers de les oficines locals eren cridats a resoldre punts de vista oposats, per suggerir solucions, i per suportar una part contra l'altra.	Cada departament explorà formes de com podia augmentar la seva llibertat de moviment vers els seus objectius amb el següent comportament: (a) acceptant procediments informals que facilitaven les tasques; (b) difuminant la divisió de tasques i posicions entre producció i vendes; (c) reprimit-se els intents de fixar el futurs resultats dels altres; (d) estructurant mecanismes d'interacció relativament oberts; (e) buscant solucions més que usant tàctiques de pressió; (f) intentant diagnosticar els defectes en les normes per la presa de decisions més que preocupant-se per a buscar el culpable. Les relacions es caracteritzaven per un suport mutu. Els oficials del departament eren independents de l'autoritat superior. A l'oficina local se li demanava les iniciatives de propostes conjuntes de la planta.
4. Actituds	Cada departament desenvolupa actituds que recolzeuven l'estratègia i tàctiques de negociació que hem descrit.	Cada departament adoptà actituds positives, d'inclusió i confiança respecte a l'altre.

Taulela 1.2-2. Sumari de dos enfocos contraposats de les relacions interdepartamentals (Litterer, pp 416-7).

El mateix Lobstein (p 51) reconeix que

"no es desprèn d'això que la distribució de les funcions en òrgans i la seva agrupació es facin enterament a l'atzar".

Els exemples han estat seleccionats de Litterer per intentar mantenir la seva presentació amb la màxima coherència -escola, període, profunditat- tot assegurant que l'autor cobris un espectre suficientment ampli d'em--preses.

També inclou un exemple d'una empresa de fabricació de petites sèries de grans engranatges (Figs. 1.2-2 a 1.2-5) i que fou modificat per humanitzar el treball (veure punt 2.2.3.2.2).

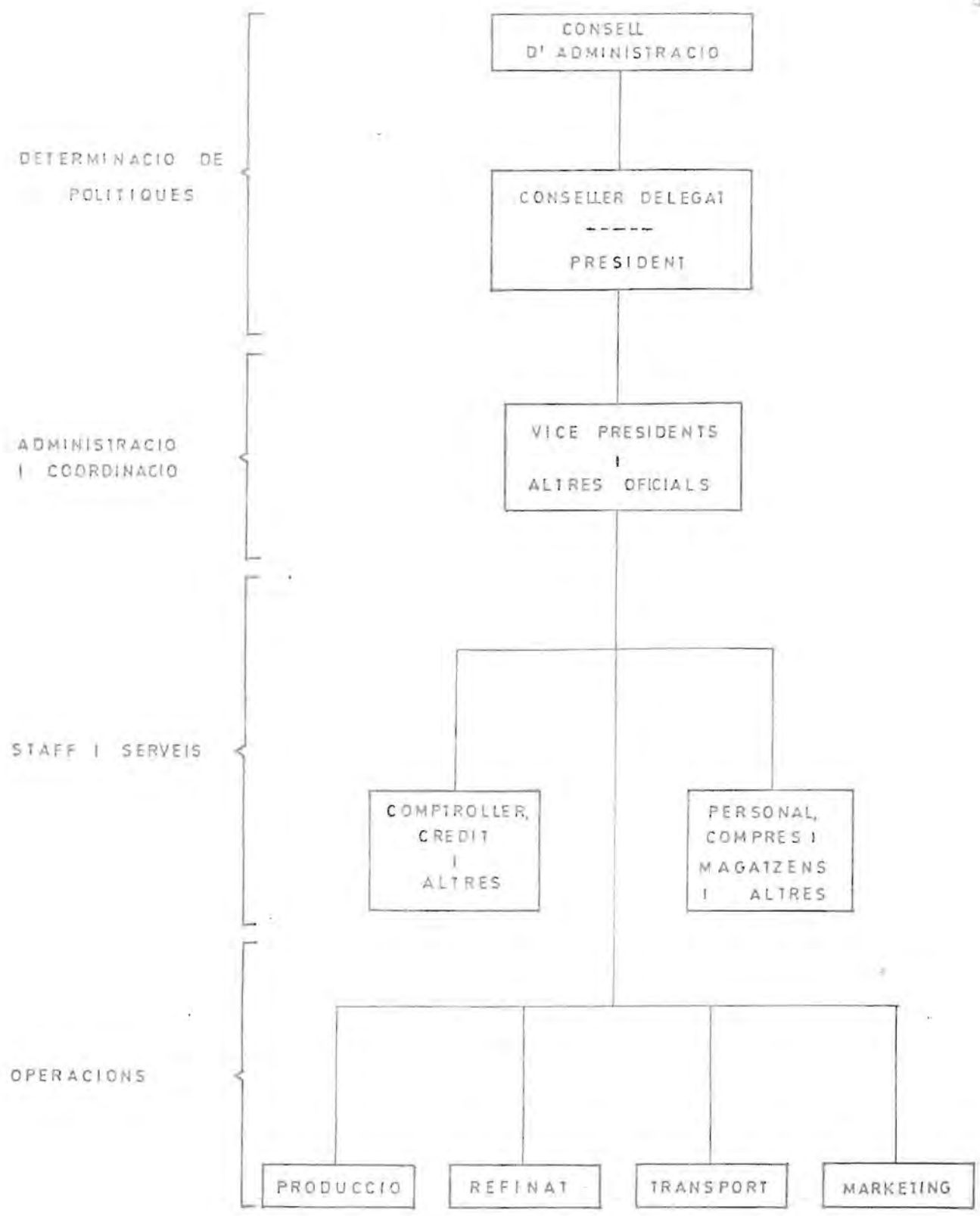


FIG. 1.2-2 ORGANIGRAMA SIMPLIFICAT  
(Standart Oil Company of California)

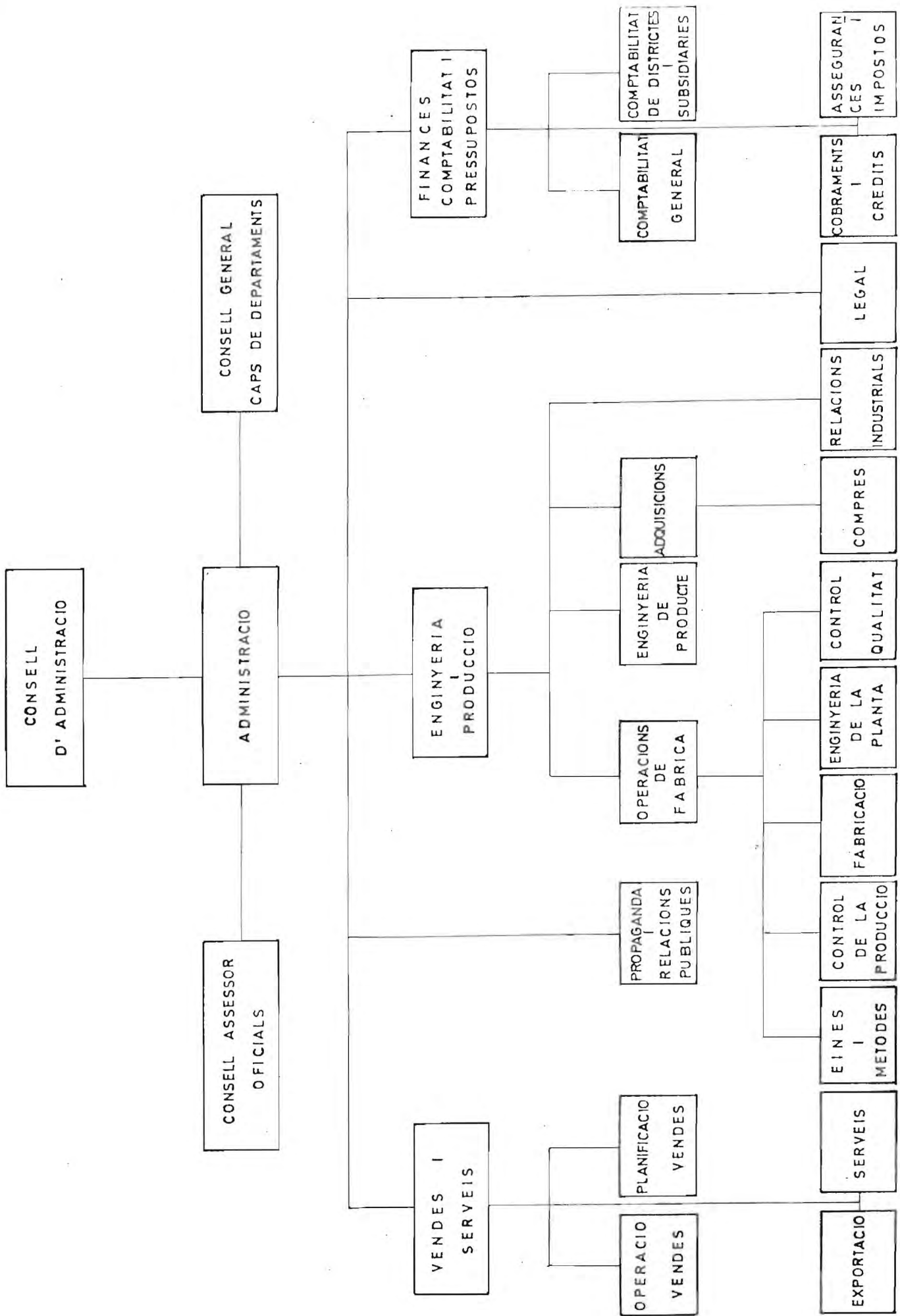


FIG. 1.2-3

ORGANIGRAMA FUNCIONAL (the Dictaphone Corporation).

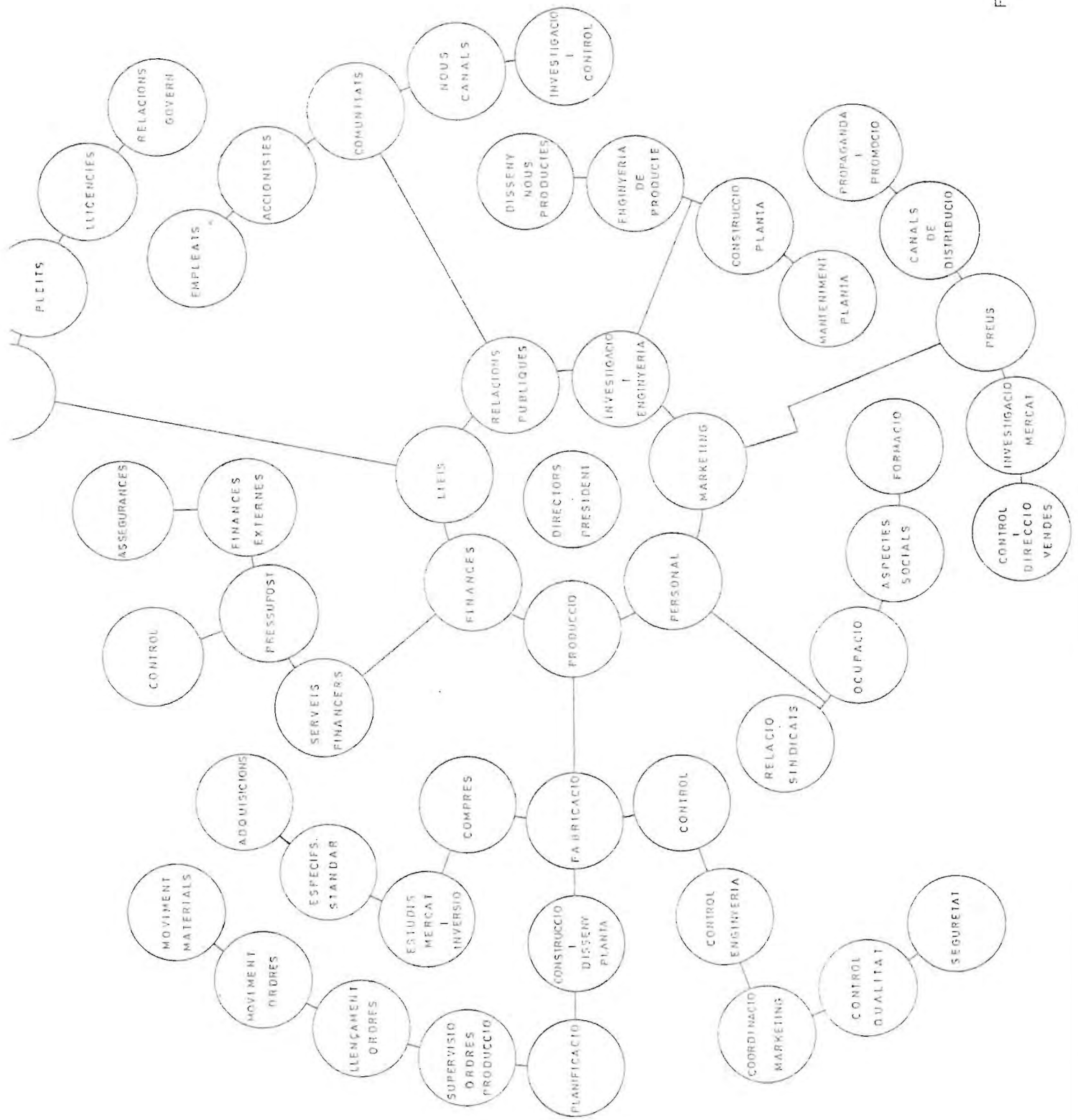


FIG. 1.2-4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL  
RESSALTANT LES COMUNICACIONS DE MANAGEMENT

TOTAL EMPLEATS

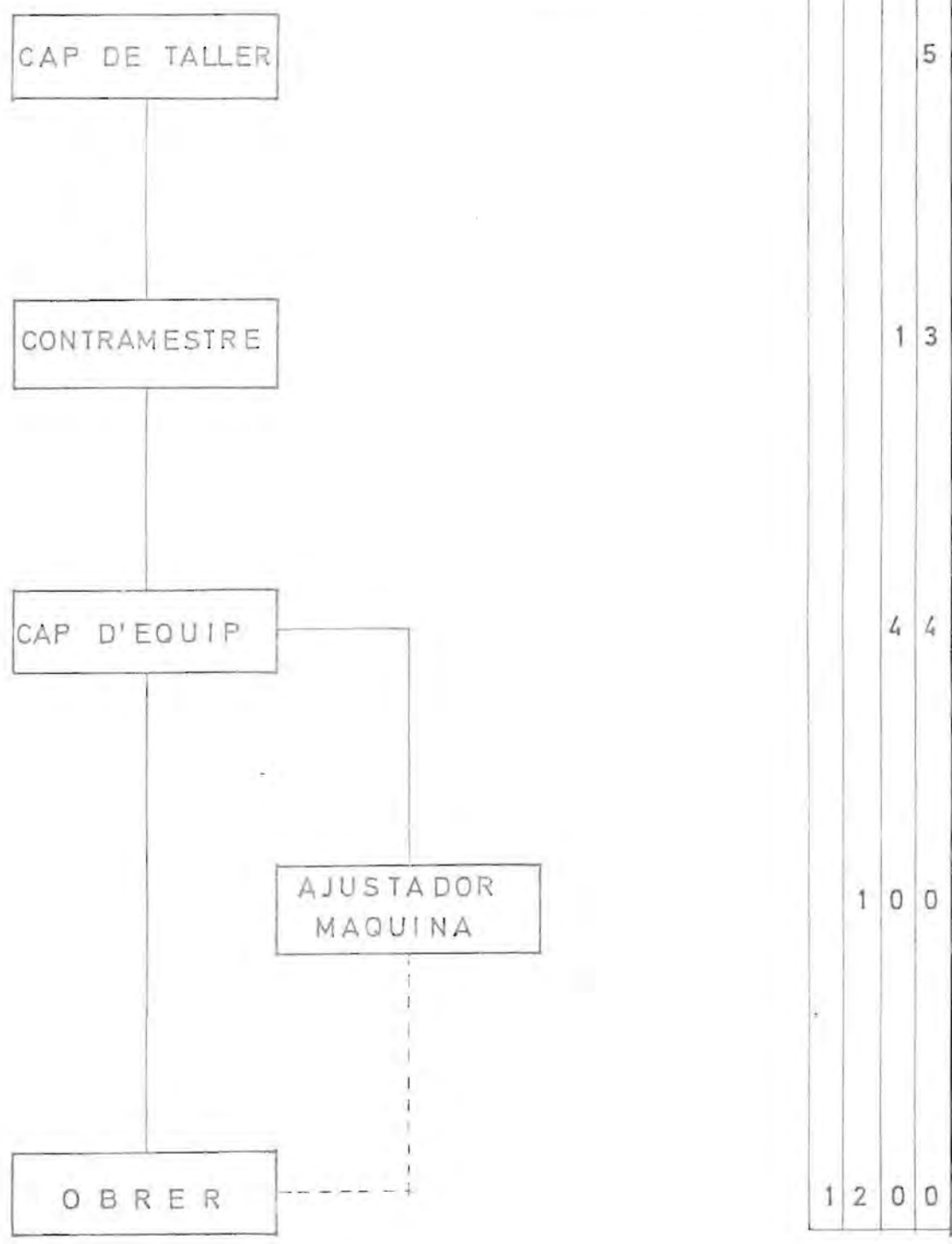


FIG. 1.2-5 ORGANIGRAMA D'UNA EMPRESA DE FABRICACIO DE PETITES SERIES DE GRANS ENGRANATGES (Sallé, p 35).



## 1.3 FUNCIONS ATRIBUÏDES A L'ESTRUCTURA JERÀRQUICA

### 1.3.1 Introducció

Després d'haver vist l'organització jeràrquica de les empreses, examinarem en aquest apartat les funcions que s'han atribuït a l'estructura jeràrquica. Començarem pels autors clàssics de les teories del management, de l'organització i de la burocràcia. No podem oblidar un clàssic que -- s'adreça específicament a les funcions dels executius.

Malgrat el valor d'investigació i de les publicacions sobre aquests temes, sovint es dona el cas que alguns criteris i conceptes bàsics només es troben tractats amb detall per aquests autors clàssics. Aquesta és -- una de les raons per les quals ens veiem obligats a consultar-los.

És de destacar que F.W. Taylor i H. Fayol fossin enginyers -- amb titulació i de fet-, i que haguessin publicat un text de la seva especialitat abans dels dedicats a management o organització. Podrien ser uns bons -- exemples dels efectes que causen la "fertilització creuada d'especialitats" de la qual ens parlarà un manager de la Motorola.

Abans d'analitzar les teories modernes del management exposarem les tres categories de funcions que creiem que són les bàsiques del management: executives, tècniques i d'animació.

Més endavant ens centrarem en les teories més modernes del management, -- escollint autors amb reconeguda experiència i categoria. Vouram també la realitat managerial actual d les empreses, que sorprendrà per la gran diversitat.

Descobrirem les dificultats per a la selecció dels managers i per a -- l'avaluació dels seus resultats. Potser la constant més difosa entre els teòrics sigui la manca d'acord sobre les mateixes funcions i característiques del management.

### 1.3.2 Autors Clàssics: Taylor, Fayol, Barnard, Weber

Hem recorregut al primer autor que hagi tractat cada un dels temes rellevants en el nostre estudi, i que podem concretar en

- Management, F.W. Taylor
- Organització i administració, H. Fayol
- Organismes burocràtics, M. Weber
- Executius, C.I. Barnard

La importància d'aquests autors ha estat extraordinària, tant a nivell teòric -la seva constant referència encara avui-, com en el pràctic. Sobretot Taylor i Fayol transformaren l'organització del treball i de la direcció usuals en el seu temps, i els donaren unes característiques que encara tenen un fort pes actualment.

### F. L. Taylor

Abans de comentar els principis del management científic desenvolupats per Taylor hem de veure l'exposició que ell mateix ens fa de les funcions dels managers -entre els quals inclou encarregats i capatassos- en l'estil de management anterior i que enomena de "iniciativa i incentiu". Els managers han d'obtenir "la millor iniciativa de cada treballador" (Taylor, p 33), per la qual cosa és necessari donar algun incentiu especial per sobre de la mitja que altres donen a l'eficiència i, a més, cal acompanyar aquest incentiu d'un tracte amistós i d'una consideració personal fruit d'un interès franc en el benestar dels homes que estan sota d'ell.

L'incentiu pot ser l'esperança d'una promoció o millora, augment del salari o de les primes, reducció de la jornada de treball, millors condicions i ambient de treball, etc. (p 34).

A aquest tipus de management, considerat el seu temps com el millor i amb un "prejudici universal al seu favor", Taylor hi oposa el "management científic" o de "tocques". Les dues diferències bàsiques són que "sota el management científic, la iniciativa dels treballadors .... s'obté amb una uniformitat absoluta i amb una major quantitat de la que és possible amb el sistema antic" (p 35), per la qual cosa cal que els managers assumixin noves càrregues, deures i responsabilitats com "reunir tots els coneixements tradicionals que havien posseït en el passat els treballadors, i classificar-los, tabular-los i reduir aquest coneixement a normes, lleis i fórmules que són d'un ajut immens als treballadors en el seu treball quotidià" (p 36).

Els quatre nous deures que els managers tenen amb el management científic són

1. Desenvolupar -ells i no els treballadors- veritable ciència per a cada element del treball d'un home, amb normes rígides per a cada moviment, i el perfeccionament i estandarització de tots els detalls i condicions

de treball.

2. Seleccionar científicament i després entrenar, ensenyar i desenvolupar el treballador-en lloc que el treballador escollís el seu treball i es formi el millor que pugui com feia abans- i eliminar tots aquells - que refusin o siguin incapaces d'adoptar els millors mètodes, el que - porta a una harmonia en lloc de la discòrdia.
3. Cooperar de tot cor amb els treballadors per assegurar que tot el tre-- ball es faci d'acord amb els principis de la ciència que han desenvolupat reunint el treballador de primera classe i la ciència del treball amb - l'ajut i vigilància constants del manager, i pagant a cada individu una bona prima diària per treballar de pressa i fer el que se li diu. Això - seria l'educació científica i el desenvolupament del treballador, coope-- ració i no individualisme.
4. Dividir gairebé per un igual el treball i la responsabilitat entre el - management i els treballadors. El management pren tot el treball per la qual cosa està més ben adequat que els treballadors, mentre abans gaire-- bé tot el treball i la major part de la responsabilitat dels mètodes, - rectificacions, valentia i cooperació es deixava en els treballadors. Ara, durant tot el dia, el manager treballa costat a costat amb els treba-- lladors, ajudant-los, encoratjant-los i facilitant-los les coses, men-- tre que abans es mantenia a part i els donava poc ajut. Això comporta - una íntima cooperació amistosa, i aconseguix el màxim de producció en - lloc de la seva restricció.

Aquí hem presentat conjuntament les idees que Taylor dona en quatre llocs - diferents (pp 36,37,88,132 i 140) sobre els mateixos quatre punts. Cal remar-- car la insistència que el mateix Taylor fa sobre la necessitat de no separar aquests quatre punts, i no confondre els principis amb certs mecanismes con-- crets desenvolupats per algú per aplicar els principis de Taylor

"El management científic consisteix fonamentalment en certs amplis princi-- pis generals, en una certa filosofia, que poden ésser aplicades de moltes formes, i cal no confondre de cap manera aquests mateixos principis amb - una descripció del què algú o alguns puguin creure que són els millors -- mecanismes per aplicar aquests principis generals" (Taylor, pp 28-29).

Malgrat que Taylor encara deixa una iniciativa en els treballadors

"És la combinació de la iniciativa dels treballadors, juntament amb els nous tipus de treball realitzat pel management que fa el management científic molt més eficient que el sistema antic" (Taylor p 37) reconeix la necessitat de forçar els treballadors a l'acceptació de l'estandarització per augmentar la velocitat del treball

"És només amb l'estandarització forçada dels mètodes, l'adopció forçada de les millors implementacions i condicions de treball, i la cooperació forçada que es pot assegurar aquest treball més ràpid. El deure d'obligar a l'adopció de les normes i a aquesta cooperació roman només en el management". (Taylor, p 83)

També és clar en les mesures a prendre en cas que algun treballador no vulgui o no pugui adaptar-se a les noves normes i velocitat:

"Tots aquells que, després de l'ensenyament adequat, no vulguin o no puguin treballar d'acord amb els nous mètodes i a una major velocitat han d'ésser acomiadats pel management. El management ha de reconèixer també el fet general que els treballadors no es sotmetran a aquesta estandarització més rígida ni treballaran més durament a menys que rebin una paga superior per a fer-ho.

Tot això implica un estudi individual de qualsevol tractament per a cada home, mentre que fins ara han estat tractats en grans grups" (Taylor, p 83)

#### H. Fayol

L'enginyer de mines francès Henri Fayol (1841-1925) combinà la investigació científica -geologia del carbó- amb la direcció d'empreses i el desenvolupament d'una teoria d'administració empresarial, continguda en el llibre que publicà el 1916, i que segons ell conté sistematitzat el que tothom ja sap però no compleix. Segons G. Parecu,

"El Fayolisme és la doctrina del govern de l'empresa, el Taylorisme és la de l'organització del treball obrer en l'explotació"(Fayol, p XXXII) i, per tant, ambdues teories són necessàries per a una direcció completa i eficaç de l'empresa.

Per Fayol les operacions o funcions que realitza qualsevol empresa són — les sis següents (Fayol, pp 5-9)

1. Tècnica (producció, fabricació, transformació). No és sempre la més im- portant, ja que fins i tot en empreses industrials altres funcions po- den ésser molt més determinants.
2. Comercial (compra, venda, permuta). Inclou el control dels preus fixats per l'autoritat dels productes transferits dintre la mateixa empresa.
3. Finances (recerca i administració de capitals). És essencial saber -- constantment la situació financera de l'empresa.
4. Seguretat (protecció de béns i de persones). Té per missió protegir -- els béns i les persones contra accidents, robaments, incendis, inunda- cions, i evitar les vegues, atemptats i en general tots els obstacles - d'ordre social que puguin comprometre el funcionament i la vida de l'em- presa. És l'ull de l'amo, el gos de guàrdia, la policia, l'exèrcit a -- l'Estat. És, d'una manera general, tota mesura que dóna seguretat a --- l'empresa i al personal la tranquil.litat d'esperit que tant necessita.
5. Comptabilitat (inventari, balanç, costos, estadística, etc.). És l'òr- gan de la vista de l'empresa, i un poderós mitjà de direcció.
6. Administració (previsió, organització, comandament, coordinació i con- trol). Encarregada de formular el programa general d'acció de l'empresa, de constituir el cos social, de coordinar esforços i harmonitzar les -- activitats.

L'autor es pregunta si és imprescindible incloure el comandament dintre de l'administració, i respon negativament. Les raons que dóna per haver-lo in- clós són que

- a. El reclutament, la formació del personal i la constitució del cos so- cial, que són funcions d'administració, tenen una relació íntima amb el comandament.
- b. La major part dels principis de comandament ho són d'administració. Els dos tenen una relació molt estreta entre ells, i per tant per a facilitar el seu estudi és interessant agrupar-los.
- c. Aquesta agrupació té, a més, l'avantatge de donar origen a una fun- ció molt important, digna d'atreure i mantenir l'atenció del públic

alsemays tant com la funció tècnica.

Com a resultat adopta les següents definicions:

Administrar és preveure, organitzar, manar, coordinar i controlar

Preveure és escrutar l'accedenidor i confeccionar el programa d'acció

Organitzar és constituir el doble organisme, material i social de l'empresa.

Manar és dirigir el personal

Coordinar és lligar, unir i harmonitzar tots els actes i esforços

Controlar és vigilar perquè tot succeeixi conforme a les regles establertes i a les ordres donades.

Comprens així, l'administració no és ni un privilegi exclusiu, ni una càrrega personal del "cap" o dels dirigents de l'empresa; és una funció que es reparteix, com les altres funcions essencials, entre el cap i els membres del cos social.

La funció administrativa es distingeix notament de les altres cinc, i cal no confondre-la amb el govern. Governar es conduir l'empresa vers el fi preposat, tractant de treure el màxim profit possible de tots els seus recursos; és assegurar la marxa de les sis funcions essencials.

L'administració no és sinó una de les sis funcions la marxa de les quals s'ha d'assegurar pel govern, però perquè ocupa un lloc tan gran en l'actuació dels alts caps, pot semblar que l'actuació d'aquests és, exclusivament administrativa.

Les Taules 1.3-1 i 1.3-2 indiquen la importància relativa de les capacitats necessàries del personal de les empreses industrials, per a la funció tècnica d'una gran empresa, i per la del "cap" d'empresa segons el volum d'aquesta.

↳ Capacitats

	<u>Adm.</u>	<u>Tec.</u>	<u>Com.</u>	<u>Fin.</u>	<u>Secur.</u>	<u>Compt.</u>
<u>Gran establiment</u>						
Obrer .....	5	85	-	-	5	5
Capatàs .....	15	60	5	-	10	10
Cap de Teller .....	25	45	5	-	10	15
Cap de divisió .....	30	30	5	5	10	20
Cap de servei tècnic.	35	30	10	5	10	10
Director .....	40	15	15	10	10	10

	<u>Adm.</u>	<u>Tec.</u>	<u>Com.</u>	<u>Fin.</u>	<u>Segur.</u>	<u>Compt.</u>
<u>Gran establiment</u>						
Director general ...	20	10	10	10	10	10
<u>Indústria d'Estat</u>						
Ministre .....	50	10	10	10	10	10
Cap d'Estat .....	60	8	8	8	8	8

Taula 1.3-1 Importància relativa de les capacitats necessàries del personal de la Funció Tècnica d'una Gran Empresa (Fayol, p 12)

Capacitats						
	<u>Adm.</u>	<u>Tec.</u>	<u>Com.</u>	<u>Fin.</u>	<u>Segur.</u>	<u>Compt.</u>
<u>Categories de Caps</u>						
Empresa rudimentària	15	40	20	10	5	10
Petita empresa .....	25	30	15	10	10	10
Empresa mitjana ....	30	25	15	10	10	10
Gran empresa .....	40	15	15	10	10	10
Empresa molt gran ..	50	10	10	10	10	10
Empresa de l'Estat .	60	8	8	8	8	8

Taula 1.3-2 Importància relativa de les capacitats necessàries del cap de les empreses industrials, segons el volum d'aquesta (Fayol, p 13)

Els principis de què depenen "la salut i el bon funcionament del cos social" i que Fayol usà amb més freqüència són (pp 22-44)

1. La divisió del treball. Té per finalitat produir més i millor amb el mateix esforç. Tendeix a l'especialització de les funcions i a la separació dels poders. Té una límita que l'experiència i el sentit de la mesura ensenyan a no franquejar.
2. L'autoritat. Consisteix en el dret de manar i el poder fer-se obeir. La responsabilitat és el corolari de l'autoritat, és la recompensa o penalitat que acompanya l'exercici del poder. La responsabilitat és una font de respecte.
3. La disciplina. Consisteix essencialment en l'obediència, l'assiduitat, l'activitat, la presència i els signes externs de respecte duts a terme conforme les convencions establertes entre l'empresa i els seus agents.

4. Unitat de comandament. Per a l'execució de qualsevol acte un agent ha de rebre ordres només d'un cap. Els homes no suporten la dualitat de comandament. En totes les associacions humanes, a la indústria, en el comerç, a l'exèrcit, a la família, a l'Estat, la dualitat de comandament és una font perpetua de conflictes.
5. Unitat de direcció. La condició necessària per a la unitat d'acció, - de la coordinació de forces i de la convergència d'esforços és que hi hagi un sol cap i un sol programa per al conjunt d'operacions. Cal no confondre-la amb la unitat de comandament.
6. Subordinació de l'interès particular a l'interès general. Dos interessos d'ordre divers, però igualment respectables, es contreposen; és necessari buscar la manera de conciliar-los. Aquesta és una de les majors dificultats de govern, i els mitjans de dur-la a terme són
  - a. Fermesa i bon exemple dels caps
  - b. Convenis tan equitatius com sigui possible
  - c. Vigilància atenta
7. Remuneració del personal. És el preu del servei prestat. Ha d'ésser equitativa, i en el possible, acontentar el personal i l'empresa. Les principals formes de distribuir-les són: per jornal, per tasca, per peces. La participació del obrers en els beneficis és un problema extremadament difícil, si no impossible. De fet l'obrer no hi té interès tant per la poca incidència com per no veure-hi la relació directa amb el seu caseró. En canvi està més interessat a augmentar el seu sou, per exemple augmentant la producció.
8. Centralització. És un fet d'ordre natural, com la divisió del treball. És una qüestió de mesura, i cal trobar el límit favorable a l'empresa. S'ha de procurar el millor ús possible de les facultats de tot el personal. Tot el que augmenta la importància del paper dels subordinats pertany a la descentralització, i tot el que el disminueix, a la centralització.
9. Jerarquia. Està constituïda per la sèrie de caps que va des de l'autoritat superior als agents inferiors. La via jeràrquica és el camí que segueixen, passant per tots els graus de la jerarquia, les comunicacions que s'originen en l'autoritat superior o les que li són dirigi-



des. Cal parlar de la necessitat d'una Transmissió segura i per a la --  
unitat de comandament, però no és el més ràpid, i pot ésser desgre-  
ciadament llarg en empreses molt grans. Per això pot usar-se el camí-  
directe -i és el que es fa més correntment- mantenint però el principi  
jeràrquic informant i havent rebut l'autorització prèvia dels respec-  
tius caps. El camí directe és simple, ràpid i segur. Per què no es --  
segueix normalment? Es diu que per temor a les responsabilitats, però  
Fayol creu que és per la insuficiència en capacitat administrativa --  
dels dirigents.

És una falta apartar-se de la via jeràrquica sense necessitat, però  
n'és una molt més gran seguir-la quan això comporta un perjudici per  
l'empresa, que pot ésser greu. Quan un agent hagi d'eleger entre la  
via jeràrquica i el camí directe sense poder consultar el seu cap, -  
ha de tenir el caràcter suficient i sentir-se amb la suficient lliber-  
tat per a adoptar el que exigeixi l'interès general.

10. Ordre. Un lloc per a cada cosa i cada cosa en el seu lloc. I també -  
un lloc per a cada persona i cada persona en el seu lloc.
  11. Equitat. L'equitat és el resultat de la combinació de la justícia --  
-realització del convenia- amb la benevolència- forma de tracte neces-  
sari per a estimular el personal a emprar tota la bona voluntat i -  
sacrifici de què sigui capaç.
  12. Estabilitat del personal. Un agent necessita temps per a iniciar-se  
en una funció nova i per a fer-la bé. Si se'l desplaça quan gairebé  
ha acabat el període d'aprenentatge, o abans que acabi aquest, no --  
haurà tingut temps de rendir un treball apreciable. És millor un cap  
de capacitat mitjana però estable que no els d'altres capacitats que  
no fan sinó passar. L'aprenentatge d'un cap d'alta categoria és gene-  
ralment molt car.
  13. Iniciativa. Una de les satisfaccions més fortes que pot experimentar  
l'home intel·ligent és concebre un pla i assegurar-ne l'èxit. És tam-  
bé un dels estimulents poderosos de l'activitat humana. Aquesta possi-  
bilitat de concebre i d'executar rep el nom d'iniciativa.
- La iniciativa de tots, completant la del cap i a vegades suplint-la,  
és una gran força per a les empreses, especialment en els moments di-

fàcils. És necessari estimular i desenvolupar i mantenir aquesta facultat en el major grau possible, la qual cosa requereix molt de tacte i virtut per no excedir els límits del respecte a l'autoritat i de la disciplina.

14. Unió del personal. La unió fa la força. L'harmonia i la unió del personal d'una empresa constitueixen una gran força i per tant cal realitzar tots els esforços per a establir-les. Per això s'ha de complir la unitat de comandament, i s'ha d'evitar una mala interpretació del "dividir per a reinar", i l'abús de les comunicacions escrites. Les comunicacions han d'ésser verbals, sempre que siguin possibles -- per a guanyar rapidesa, claredat i harmonia. Les comunicacions escrites augmenten el treball, les demores i sobretot complicacions i animositats. No és cap mèrit sembrar la divisió entre els propis subordinats; això està a l'abast de tothom, i és una falta greu contra l'empresa.

La Direcció general, encarregada de conduir l'empresa vers el seu objectiu tractant d'obtenir el major profit possible dels recursos de què disposa, és el poder executiu de l'empresa concentrat en una o més persones. Aquestes es recolzen normalment en un Estat Major, que és un grup no jerarquitzat d'ajudants que reben ordres del director general i és una espècie d'extensió de la personalitat del cap.

La raó d'ésser de l'Estat Major és la manca de temps, de forma o de coneixements del director general. Els seus membres normalment no participen en l'execució dels serveis subordinats, però mentre s'asseguri que estarà al servei del cap, poden estar agregats a un servei, i àdhuc no pertànyer a l'empresa. Les seves tasques específiques són: preparar informes i estudis; col·lar i control, previsions i planificació del futur, buscar milleres. Per a poder realitzar bé les dues últimes tasques cal deslliurar-los de tota la responsabilitat en la marxa del servei (pp 70-72)

Malgrat tot, hi ha certs problemes per a assegurar que l'Estat Major no es converteixi en una autoritat dual. Així

"Cada dia s'ha de conciliar el funcionament de l'Estat Major amb el principi de la unitat de comandament. Per això cal certa habilitat"

(Fayol, p 70)

La missió del comandament és la de fer funcionar el cas social, i està repartida entre els diferents caps de l'empresa. Per a cada cap "la finalitat del comandament és obtenir, en interès de l'empresa, el major profit possible dels agents que forma la seva unitat" (p 109). Per a facilitar el comandament, el cap ha de (pp 109-116)

1. Conèixer a fons el seus subordinats directes (menys de sis caps, o de vint a trenta operaris)
2. Eliminar el incapaces
3. Conèixer perfectament els convenis que segueixen les relacions de l'empresa i els seus agents.
4. Donar bon exemple
5. Efectuar inspeccions periòdiques profundes de la maquinària i de l'engranatge administratiu.
6. Reunir els seus principals col·laboradors en conferències per preparar la unitat de direcció i la convergència d'esforços, exposant el programa i recollint les idees de cadascú.
7. No deixar-se absorbir pels detalls. Ha de descarregar en els seus subordinats i en l'estat Major totes les tasques que no estigui estrictament obligat a executar per ell mateix. Malgrat tot, un cap ha de saber tot el que passa.
8. Procurar que en el personal regni la unió, l'activitat, la iniciativa i l'abnegació.

Una de les millors formes de mantenir l'entusiasme del personal i facilitar-li el compliment del seu deure és la conferència setmanal dels caps de servei (pp 117-120). La seva finalitat és la d'informar a la direcció sobre la marxa de l'empresa, de determinar l'ajut necessari entre els diferents serveis, i resoldre problemes d'interès comú. En lloc de formular el programa d'acció de l'empresa ha de facilitar la seva realització.

#### Ch. I. Bernard

Analitzarem ara les funcions que Bernard atribueix als executius de les organitzacions en general, que per a ell són no només els alts oficials - "sinó tots els que estan en posicions de control de qualsevol grau" (p 6). Així refusa limitar el concepte d'executiu a certs títols o definicions

del terme, i comença el concepte per les funcions específiques.

Seguint la seva línia d'anàlisi veiem que

"Les funcions executives essencials... són, primer proporcionar el sistema de comunicacions; segon, promoure el proveïment d'esforços essencials; i tercer, formular i definir el propòsit" (p 217)

Comencarem estudiant el segon punt per considerar-lo el bàsic, el que conforma i determina les altres funcions dels executius. Com veurem en el capítol 4, aquesta no és la posició de Barnard, que considera que les necessitats de comunicació i la continuïtat de l'organització determinen la resta.

El proveïment dels esforços essencials consisteix, en primer lloc, en aconseguir la incorporació del personal a l'organització per tal de col·laborar-hi

"Col·laboració i organització tal com s'observen i s'experiencien són síntesis concretes de fets oposats, i d'idees i emocions oposades dels éssers humans. És precisament la funció d'executiu la que facilita la síntesi en accions concretes d'aquestes forces contradictòries, reconcilia les forces, instints, interessos, condicions, posicions i ideals conflictius" (p 21)

La forma concreta d'aconseguir-ho es basa en els motius pels que les persones fan l'elecció d'entrar en una organització -o sistema de col·laboració- concreta (aquesta elecció)

"es fa en base a (1) els propòsits, desitjos, impulsos del moment -- (motivacions), i (2) les alternatives externes a l'individu reconegudes per ell com a possibles. Una organització en resulta de la modificació de l'acció de l'individu pel control o la influència sobre aquestes categories. El control deliberat, conscient i especialitzat d'elles és l'essència de les funcions executives" (p 17)

Aquesta tasca ni és fàcil, ni resulta sempre positiva

"Així, en tots els tipus d'organitzacions el subministre d'incentius adequats esdevé la tasca de la seva existència amb més èmfasi explícit. És probablement en aquest aspecte del treball executiu que els fracassos són més pronunciats" (p 138)

Aconseguida la incorporació del personal, cal assegurar la continuïtat de

llur col.laboració mitjançant diferents mètodes

"com a funcions executives podem distingir el manteniment de la moral, de l'esquema d'attractius, de dissuacions, supervisió i control, inspecció, educació i entrenament" (p 231)

"Però l'exclusió forçada també s'utilitza com a forma de persuasió per exemple, per a crear por entre els no directament afectats, perquè es tinguin disposats a rendir certes contribucions a l'organització.

Això presenta realistament la alternativa de fer aquestes contribucions, o de perdre els avantatges de l'associació" (Barnard, p 149)

"La selecció en part, però especialment la promoció, descens, i acomiadament dels homes, depenen de l'exercici de supervisió o el que sovint s'entén com a "control"...

Però l'èxit de la col.laboració és tan fortament dependent del funcionament de l'organització executiva que pràcticament la major part del control es fa pels executius" (p 223)

Finalment, no n'hi ha prou amb la col.laboració voluntària dels membres i calen actuacions específiques per a augmentar-la

"... les contribucions mínimes que es poden concebre per a permetre la retenció de la connexió serien generalment insuficients per a la sobrevivència d'organitzacions actives o productives. Així... cada organització important ha d'intensificar o multiplicar les contribucions que farien els seus membres, per sobre del volum en què ho farien si no es fes aquest esforç." (p 230)

Passem ara a analitzar el tercer punt, seguint el treball de Barnard

"La tercera funció executiva és formular i definir els propòsits, objectius, i finalitats de l'organització ... el propòsit ha de descomposar-se en fragments i objectius específics ... És més evident aquí que en altres funcions que és tota una organització executiva que formula, redefineix, trenca en detalls, i decideix les innombrables accions simultànies i successives .. Cap executiu no pot en cap condició realitzar aquesta funció ell sol ...

L'aspecte crític d'aquesta funció és l'assignació d'autoritat" (p 231)

La preparació d'un propòsit és un

"Intent de limitar les condicions entre les quals escollir, per a fer --

pràctic i l'exercici de la capacitat de voluntat" (p 14)

i veiem puja és la dificultat inherent més important

"La formulació i definició de propòsits és per això una funció ample-  
ment distribuïda, essent executiva només la part més general. En --  
aquest fet resideix la dificultat inherent més important del funcio-  
nament dels sistemes de col.laboració - la necessitat d'adoctrinar -  
als dels nivells més baixos amb els propòsits generals, amb les deci-  
sions principals, perquè restin coherents i capaços de prendre les  
últimes decisions de detall coherentment; i la necessitat, pels que  
estan en els alts nivells, d'entendre constantment les condicions --  
concretes i les decisions específiques dels "últims" contribuïdors -  
dels quals sovint els executius estan bastant aïllats" (p 233)

De cara als col.laboradors, és vital el mantenir la idea d'un propòsit -  
general comú

"Així, un propòsit objectiu que pugui servir com a base per a un sis-  
tema de col.laboració és un que els seus contribuïdors -o potencials-  
procurin que és el propòsit determinat de l'organització. Inculcar la  
creença en l'existència real d'un propòsit comú és una funció essen-  
cial executiva" (p 87)

propòsit que no sigui estrictament negat pel funcionament conseqüència de -  
les ordres donades

"... tots els executius amb experiència saben que quan cal dictar or-  
dres que semblaran als receptors ésser contràries a l'objectiu prin-  
cipal ... és necessari normalment i sempre aconsellable, si és pràctic,  
explicar o demostrar perquè l'aparença conflictiva és una il.lusió.  
Altrament, les ordres molt probablement no seran execu-  
tades adequadament" (p 168)

Com un dels principis importants de l'executiu és "no dictar ordres que -  
no puguin o no siguin obediets", en aquests casos caldrà prendre certes me-  
sures

"Quan sembli necessari dictar ordres que són essencialment o aparent-  
ment inacceptables, cal fer bé una acurada educació preliminar, o es-  
forços persuasius, o oferir a priori al.licients efectius, perquè no -  
es posi en entredit, no se negui l'autoritat, i s'obeixin les ordres."  
(p 168)

Una part de la formulació del propòsit general consisteix en descomposar-lo en objectius detallats, que és una funció de coordinació inclosa en el treball de l'executiu.

"La coordinació necessària és un aspecte funcional de l'organització. Aquesta funció consisteix a correlacionar els esforços dels individus de tal forma ... que es pugui acomplir l'objectiu.

La forma de dur a terme aquesta correlació és analitzar l'objectiu en parts o objectius o finalitats detallats, el seu acompliment en l'ordre adequat per a aconseguir l'objectiu final; per altra banda analitzar la situació com un conjunt en parts que puguin ésser coordinades específicament per activitats amb finalitats detallades. La natura -- d'aquest procés i la funció d'especialització són d'importància crítica per a entendre el treball executiu" (p 135-7)

El treball o funcions executives consisteixen en "la coordinació de les - activitats dels altres" (p 215), en el "treball especialitzat de mantenir l'organització en funcionament" (p 215), però no en "manejar" ni un grup de persones, ni "el sistema d'esforços de col·laboració". "En conjunt -- aquest es "manega" o el mateix, no per l'organització executiva, que és una part d'ell" (p 216). És sorprenent aquesta afirmació. Per a Barnard, - l'organització executiva és "com el sistema nerviós, incloent el cervell" (p 217). Acceptar aquesta opinió portaria a considerar una organització -- -empresa en el nostre cas- com a qualcom tant misteriós com la persona, - de la qual no sabem quan comença i deixa d'ésser persona, ni on és la --- consciència. De totes formes, aquest símil és molt significatiu: el sistema executiu és el cervell i nervi de l'organització, la resta de persones en serien els múscles, sense funcions decisòries, de voluntat, intel·lectuals etc.

Passem ara a la primera de les funcions esmentades per Barnard, la de -- crear i mantenir un sistema de "comunicació"

"Així, junt amb desenvolupar l'esquema de l'organització, la selecció, promoció, descensos, i acomiadament dels homes esdevé l'essència del manteniment dels sistemes de comunicació ..." (p 223)

Aquest sistema de "comunicació" és "centralitzat", i és vital per l'organització

"... la funció dels executius és de servir com a canals de comunicació ja que les comunicacions han de passar per posicions centrals. Però com l'objecte dels sistemes de comunicacions és la coordinació de tots els aspectes de l'organització, se'n dedueix que les funcions dels executius es refereixen a tot el treball essencial a la vitalitat i continuïtat de l'organització ..." (p 215)

A més del sistema de comunicació formal considerat fins aquí, en cal un "d'informat", també mantingut i creat i al servei de l'executiu

"La funció de comunicació dels executius inclou el manteniment d'una organització executiva com a mitjà essencial de comunicació....

El mètode més eficaç de mantenir una organització executiva informal és funcionar de tal forma, i relacionar i promoure executius perquè és mantingui la condició de compatibilitat amb el personal (p 224)

(sense la comunicació informal) es pareix impossible d'assegurar -- una col·laboració efectiva i eficient sense ella.

Les funcions de les organitzacions executives informals són la comunicació de fets inabegibles, opinions, suggeriments, sospites, que no poden passar pels canals formals sense promoure qüestions que exigiria una decisió, de forma que no dissipa dignitat i autoritat objectiva, i sense sobrecarregar les posicions executives; ... també promou l'autodisciplina del grup, i fer possible el desenvolupament -- d'influències personals importants en l'organització" (p 225)

Un cop creat un sistema centralitzat de "comunicació", en resulta l'assignació del poder de decisió als seus centres, i tot el que això comporta

"... dels individus que contribueixen a l'organització es requereix -- una certa personalitat dual -- la personalitat privada, i la personalitat d'organització. ... les decisions personals no poden ésser delegades normalment a altres, però en canvi les decisions d'organització poden i sovint són delegades (p 188)

... La responsabilitat per les decisions d'organitzacions ha d'ésser assignada positivament i definitivament en molts casos, perquè l'aptitud de prendre decisions depèn del coneixement de fets i del propòsit de l'organització, i està per tant lligat amb la comunicació de l'organització. Per això les decisions centrals o generals de ----



L'organització es fan millor en els centres del sistema de comunicació de l'organització, i les decisions han d'assignar-se als que ocupen aquestes posicions centrals. Les persones ocupant aquestes posicions no consisten en a executius; així, les necessitats de comunicació són un element essencial de l'organització i imposa la cessió de la responsabilitat per a alguns tipus de decisions de l'organització en els executius. En resum, una característica dels serveis dels executius és que representen una especialització en el procés de presa de decisions de l'organització i això és l'essència de les seves funcions" (p 189)

Havent presat els centres de "comunicació" i de decisió, cal protegir-los de l'excessiu treball i conseqüència de la manca de possibilitat de decisió d'altres, per manca d'informació, de formació, o de competència, en la nostra opinió, o per "l'avversió natural dels homes" segons Bernard

"Per l'avversió natural d'altres homes a decidir, la posició persistent d'evitar responsabilitat, i el seu temor de crítica, els portaran a relegar l'executiu que no es protegeixi de les càrregues --- excessives de decisió, si no està ja protegit per una distribució de responsabilitats regulada i habitual" (p 190)

L'executiu no només té el dret de decisió, sinó també el dret a decidir què i quan decidir. I això constitueix "la prova de l'acció" de l'executiu, i és "el bon art de decisió"

"El bon art de decisió de l'executiu consisteix a no decidir qüestions que no són pertinents en aquest moment, no decidir prematurament, no prendre decisions que no poden dur-se a terme, i a no fer decisions - que altres haurien de fer" (p 194)

Malgrat que tots els incentius reals de l'organització porten a no prendre decisions, l'executiu té una "obligació" de prendre certes iniciatives

"Les ocasions per a decidir per l'iniciativa de l'executiu són la prova més important de la seva capacitat. De la seva comprensió de la situació, i del caràcter del sistema de comunicació de la seva organització, determina si ha de prendre o corregir quelcom... però quan (una decisió) surt de la seva pròpia iniciativa, pot ésser (i generalment és) questionada... Per altra banda, la no decisió normalment

no està subjecta específicament a l'atac, excepte en condicions - extremes. D'aquí que hi ha molt incentiu d'evitar la presa de decisions.... Per altra banda l'obligació més important és proposar i decidir els temes que ningú més no està en posició de proposar efectivament" (p 151)

Malgrat tot, les decisions dels executius són difícils no ja d'avaluar sinó de detectar, fet perplex com reconeix Bernard

"Una dificultat no insignificant per poder avaluar les funcions de -- l'executiu o els mèrits relatius dels executius resideix en el fet -- que hi ha molt poca oportunitat directa d'observar les operacions -- essencials de decisió. És un fet perplex que la majoria de decisions dels executius no produeixen una evidència directa d'elles mateixes i que només es puguin arribar a conèixer per l'acumulació d'evidència indirecta. Normalment s'han de deduir de resultats generals .... Les decisions conegudes més directament són les que comporten una comunicació autoritària, o sigui, una ordre. Fins i tot en aquests casos la decisió bàsica pot no ésser evident." (p 163)

Podem arribar veient les característiques que Bernard dona als executius

"La contribució més important que es requereix de l'executiu és lleialtat, estar dominat per la personalitat de l'organització"(p 220)

Les habilitats generals que han de tenir, i que són relativament difícils d'avaluar són: vivacitat general, comprensió d'interessos, flexibilitat, facultat d'ajustar-se, equilibri, coratge, etc. Les habilitats especialitzades i que són susceptibles d'ésser desenvolupades per educació i entrenament, estan basades en aptituds particulars i tècniques adquirides.

Si és ja difícil oferir uns incentius adequats als col·laboradors de la base, més ho és als executius

"...la responsabilitat no surt dels atractius ... l'estimulació del prestigi és, en general, un atractiu molt més important en el cas -- dels executius que amb la resta del personal. Altres atractius que -- normalment també -- han d'escalfar-hi són l'interès pel treball i orgull en l'organització " (p 221)

"... és difícil d'oferir incentius adequats als serveis executius" (p 221)

### L. Weber

Podem analitzar un altre clàssic en les teories de les organitzacions, Max Weber. El seu concepte de burocràcia consisteix en

1. Principi d'òrgans jurisdiccionals fixos i oficials, en les quals

1.1 Les activitats usuals es distribueixen de forma fixa com a deures oficials

1.2 L'autoritat de donar ordres es distribueix de forma estable i està delimitada estrictament per lleis referents als mitjans que poden ser usats pels oficials, com els físics, sacerdotals o altres.

1.3 Hi ha necessitat per l'acompliment regular i continu dels deures

2. Principi jeràrquic del càrrec, i nivells d'autoritat concedida

3. El management de l'oficina moderna es basa en documents escrits (arxius)

4. El management normalment presuposa un entrenament complet i especialitzat.

5. L'activitat del càrrec demana tota la capacitat de treball de l'oficial

6. El management de l'oficina segueix normes generals que poden ser apreses.

El buròcrata, o oficial en terminologia de Weber, que "ocorre malda i --

normalment gaudeix d'una consideració social diferent de la dels gover-

nats" (Weber, p 31), ocupa el càrrec com una "vocació", com un deure, amb

unes característiques especials ja que "L'ocupació del càrrec, incloent --

als de l'economia privada, es considera una acceptació de l'obligació es-

pecífica d'un management fidel a canvi d'una existència segura" (p 31), i

perquè el seu "salari no es mesura com un sou en termes del treball fet,

ans d'acord al "status", això és, d'acord amb el tipus de funció (el "rang")

i, a més, probablement segons el temps de servei" (p 33)

La selecció dels buròcrates entre els candidats té en compte les seves --

qualificacions, però també la seva posició social o "status". És per ---

aquestes raons que

"El tipus de l'oficial de buròcrata és nomenat per una autoritat supe-

rior. Un oficial elegit pels governats no és una figura purament burò-

cràtica". (p 32)

I més endavant insisteix en el mateix fet, i l'aclareix

"En totes les circumstàncies, la designació dels oficials mitjançant

Una elecció pels votants modifica el ritme de la subordinació jeràrquica. En principi, un oficial elegit així té una posició autònoma superior a la de l'oficial superior" (p 32)

"La carrera de l'oficial elegit no depèn, o al menys no de forma primordial, del seu cap administratiu" (p 32)

Els resultats d'aquesta burocràcia són per Weber

"La raó decisiva per l'avanç de l'organització burocràtica ha estat sempre la seva superioritat purament tècnica sobre qualsevol altra -- força d'organització" (p 34)

però analitzant en més detall el seu pensament trobem una interpretació bastant diferent d'aquesta afirmació tan categòrica

"... l'organització burocràtica és tècnicament el mitjà més altament desenvolupat de poder en mans de l'home que la controla ...." (p 38)

"L'estructura burocràtica va de la mà amb la concentració dels medis materials de moviment en mans del patró." (p 35)

Les opinions de Weber sobre els efectes que l'estructura burocràtica té en la societat en general són prou clars, i els exposarem en detall

"... la burocràcia, com un instrument per a "societalitzar" les relacions de poder, ha estat i és un instrument de poder de primer ordre per al que controla l'aparell burocràtic." (p 37)

"... allò on la burocratització de l'administració s'ha dut a terme -- del tot, s'estableix una forma de relació de poder que és pràcticament indestructible." (p 37)

Dintre d'aquesta organització, l'oficial, i no cal dir el governat, han perdut tota llibertat d'actuació

"... el burocrata professional està encadenat a la seva activitat per la seva completa existència material i ideal. En la gran majoria de casos, és només un simple engranatge d'un mecanisme sempre en moviment que li prescriu un camí a seguir essencialment fixat. A l'oficial se li confien tasques especialitzades i normalment el mecanisme no pot -- ésser posat en moviment o aturat per ell, el que només és possible des de dalt de tot." (p 37)

"Els governats, per la seva part, no poden prescindir o reemplaçar -- l'aparell burocràtic d'autoritat un cop ja existeix. I això perquè --

aquesta burocràcia descansa en un entrenament especialitzat, una especialització funcional del treball, i una actitud establerta pel domini habitual i de tipus artístic de funcions úniques però metodològicament integrades. Si l'oficial deixa de treballar, o si se l'obliga a aturar el seu treball, surgeix el caos, i és difícil improvisar la substitució entre els governats i que tinguin la capacitat de controlar el caos. Això és tan cert per a l'administració pública com per al management de l'economia privada." (p 37)

Per aconseguir aquestes actituds cal una educació disciplinada

"La disciplina de l'oficialitat es refereix a l'actitud creada en --- l'oficial per una obediència precisa en la seva activitat habitual, tant en les organitzacions públiques com en les privades. Aquesta --- disciplina esdevé cada cop més la base de tot ordre ..." (p 37)

Aquesta educació aconseguix que l'home segueixi les normes i lleis habituals encara que desapareixin els documents i arxius. Aquest condicionament de l'actitud, aconseguit per l'entrenament, és el que permet que

"... el mecanisme -en contra de les ordres feudals basades en la devoció personal- és posat fàcilment en funcionament per qualsevol que -conegui com guanyar el seu control. Un sistema racionalment ordenat d'oficials continua funcionant normalment després que l'enemic ha ocupat la zona; tot el que ha de fer és canviar els oficials de dalt de tot." (p 38)

Aquesta característica implica un avantatge fonamental per als que controlen l'aparell burocràtic.

"Aquesta màquina fa que la "revolució", en el sentit de la creació --- d'una poderosa i completament nova forma d'autoritat, sigui tècnica---ment més i més impossible ...ha substituït les "revolucions" per --- cops d'estat ...." (p 38)

Després d'aquest anàlisi pot entendre's millor el procés d'implantació de la burocràcia comentat pel mateix Weber

"Malgrat la indubtable superioritat tècnica, la burocràcia ha estat --- arreu un desenvolupament relativament tardà. A això ha contribuït --- un cert nombre d'obstacles, que només sota certes condicions socials i polítiques, s'ha pogut desterrar definitivament ..." (p 37)

aquesta burocràcia s'escansa en un entrenament especialitzat, una especialització funcional del treball, i una actitud establerta pel domini habitual i de típic artístic de funcions úniques però metodològicament integrades. Si l'oficial deixa de treballar, o si se l'obliga a aturar el seu treball, surgeix el caos, i és difícil improvisar la substitució entre els governats i que tinguin la capacitat de controlar el caos. Això és tan cert per a l'administració pública com per al management de l'economia privada." (p 37)

Per aconseguir aquestes actituds cal una educació disciplinada.

"La disciplina de l'oficialitat es refereix a l'actitud creada en --- l'oficial per una abstracció precisa en la seva activitat habitual, tant en les organitzacions públiques com en les privades. Aquesta --- disciplina esdevé cada cop més la base de tot ordre ..." (p 37)

Aquesta educació aconseguix que l'home segueixi les normes i lleis habituals encara que desapareixin els documents i arxius. Aquest condicionament de l'actitud, conseguit per l'entrenament, és el que permet que

"... el mecanisme --en contrà de les ordres feudals basades en la devoció personal-- es posat fàcilment en funcionament per qualsevol que --conegui com guanyar el seu control. Un sistema racionalment ordenat d'oficials continua funcionant normalment després que l'enemic ha ocupat la zona; tot el que ha de fer és canviar els oficials de dalt de tot." (p 38)

Aquesta característica implica un avantatge fonamental per als que controlen l'aparell burocràtic.

"Aquesta màquina fa que la "revolució", en el sentit de la creació --- d'una podadora i completament nova forma d'autoritat, sigui tècnica---ment més i més impossible ...ha substituït les "revolucions" per --- cons d'estat ...." (p 38)

Després d'aquest anàlisi pot entendre's millor el procés d'implantació de la burocràcia comentat pel mateix Weber.

"Malgrat la indubtable superioritat tècnica, la burocràcia ha estat --- arreu un desenvolupament relativament tardà. A això ha contribuït --- un cert nombre d'obstacles, que només sota certes condicions socials i polítiques, s'ha pogut desterrar definitivament ..." (p 37)

Un cop s'ha implantat l'aparell burocràtic

"El destí material de les masses depèn més i més del funcionament continuat i correcte de les organitzacions cada cop més burocratitzades del capitalisme privat. La idea d'eliminar aquestes organitzacions esdevé -- més i més utòpica." (p 37)

Alguns dels fets que Weber creu que poden ésser contraris al poder de --- l'aparell burocràtic són l'existència de

- grups d'interès econòmic
- experts que no siguin oficials
- representants que no siguin experts
- organismes representatius
- associacions ocupacionals

Veiem ara unes relacions entre l'organització burocràtica i el management

"El "patró polític" es troba en la posició de "l'aficionat", que està -- enfront de "l'expert", encarant-se a l'oficial entrenat que està dintre del management de l'administració" (p 38)

Una forma de compensar aquesta diferència de coneixements tècnics és controlant el sistema d'informació

"Tota burocràcia busca augmentar la superioritat de l'informat professionalment mantenint en secret els seus coneixements i intencions.

L'administració burocràtica sempre tendeix a ésser una administració de "sessions secretes": protegeix tan com pot els seus coneixements i actuacions de la crítica." (p 38)

### 1.3.3 Autors Moderns

#### 1.3.3.1 Categories de les funcions de management

Després d'haver analitzat les funcions que uns clàssics importants i representatius --Taylor, Fayol, Barnard i Weber-- atribueixen a l'estructura jeràrquica, exposarem una visió estructural nostra sobre les funcions de management, que ens permetrà analitzar millor les teories de Likert i de Litterer respecte les funcions de direcció. Després veurem el que realment esperen avui les empreses dels managers, les descripcions dels llocs de treball ocupats per managers,<sup>1</sup> algunes de les poques avaluacions que s'han fet del treball dels managers. Per acabar veurem algunes opinions sobre --

la importància social dels managers.

Hi ha tres categories que considerem que representen tres components bàsics de la funció de management, i que són: executives, tècniques, i d'animació.

Les executives són les que fan referència als deures i obligacions establertes entre un grup de persones i l'organització en conjunt o empresa. Aspectes constitucionals, ideològics i de poder tenen molta importància. Les tècniques inclouen totes aquelles que són en gran part predeterminables per normes o procediments i de resultats fàcilment mesurables, i que en general depenen d'una sèrie de valors àmpliament acceptats.

Les d'animació corresponen al concepte francès de "animation", i es refereixen a la vida del grup. Gràcies a l'animació aquesta vida pot ser més agradable, eficaç i estable. L'animador no imposa criteris o valors de l'organització ni de forma amagada o convincent, perquè això seria una funció executiva, però sap posar en joc els recursos humans culturals i psicològics del grup per aconseguir millor els objectius acceptats per tots i una millor convivència.

Creiem que considerar aquests tres components del management pot ajudar a analitzar les múltiples teories de management, executives i d'organitzacions que han anat apareixent i especialment pot permetre de separar els aspectes jeràrquics d'aquestes teories.



### 1.3.3.2 Opinions d'alguns teòrics moderns: Massie, Drucker, Likert, Litterer

#### J.L. Massie

En relació amb el nostre treball, les aportacions més importants del professor J.L. Massie són l'èmfasi en la base cultural del management, i la concreció de les set funcions fonamentals del management.

El concepte de management és cultural. No hi ha un concepte universal, sinó funcions universals de management. La concepció del management és necessàriament "autocnista", i depèn de les disciplines bàsiques que s'han ocupat del management -enginyeria, economia, sociologia, administració, dret- i de la història i geografia locals. (Massie, 1978). En concret,

"Els fonaments filosòfics, especialment les qüestions morals i ètiques, són cada dia més i més considerades com havent de constituir el marc de referència indiscutible. Un dirigent ha de disposar de fet d'un marc filosòfic dintre del qual pensarà i actuarà. Aquest marc el permetrà de reconèixer el que és important i el que no ho és pas." (Massie, p 16)

Les diferències d'interpretació del concepte del management responen a les bases culturals, i per això

"voler estudiar les funcions del management sense conèixer l'existència d'aquest heretatge cultural i filosòfic que n'és la base seria una temptativa particularment ingènua". (Massie, p 47)

En resum, la tesi de J.L. Massie és que les suposicions culturals vàlides -únicament als EE.UU. són la base del management que presenten les teories nascudes en aquell país; cada país ha de desenvolupar els seus conceptes propis de management (Massie, 1978). Creiem que aquest concepte s'hauria d'ampliar a cada cultura i concepció filosòfica del món, com en realitat ja apuntà el professor Massie en referir-se a tres escoles de Barcelona.

Quines conseqüències pràctiques es deriven d'aquesta teoria?. Què succeeix i hauria de succeir en empreses multinacionals, i en les multiculturals?.

Considera el món obrer i l'empresarial com a dues cultures diferents?.

Les set funcions fonamentals que el dirigent o manager assumeix a la pràctica, i que "actualment tothom està d'acord en la naturalesa d'aquestes tasques" són per J.L. Massie, (p 21)

1. Formació de la decisió: procés pel qual una línia d'acció és escollida conscientment, entre moltes possibilitats disponibles, amb el fi d'obtenir un resultat volgut.

2. Organització: determinació de l'estructura i repartiment dels llocs.
3. Gestió del personal: procés pel qual els responsables asseguren la selecció, la formació, la promoció i la retirada dels subordinats.
4. Previsió: procés pel qual el dirigent considera el futur i descobreix - les diferents línies d'acció possible que se li ofereixen.
5. Control: mesura del rendiment obtingut i orientació de l'acció vers un fi predeterminat.
6. Comunicacions: Transmissió d'idees a altres amb el fi d'obtenir un resultat volgut.
7. Comandament: procés consistent a guiar l'activitat real dels subordinats vers els objectius comuns.

Posar el comandament a últim lloc no vol dir que sigui la funció amb menys importància, ja que

"el comandament és al mateix centre del procés de direcció perquè posa en marxa l'acció.... posa en aplicació les decisions, els plans, els programes concebuts amb anterioritat, per aconseguir els objectius del grup" (Massie, p 109)

Més endavant resumeix la funció de direcció afirmant que

"La direcció, en els seus aspectes pràctics, consisteix a obtenir dels altres que les coses siguin fetes" (Massie, p 25)

Aquesta idea permet d'entendre millor la definició de Harbison i Myers, comentada a l'obra de Massie (pp 18-20), i que comporta els tres conceptes de sistema d'autoritat, sistema de classe i d'estatus, i recurs econòmic o factor de producció, similar a la terra, el treball i el capital.

La qüestió de si el management, o la direcció, és un art o una ciència ha estat i és molt debatuda, a primera vista amb una insistència curiosa, i --periòdiques afirmacions d'uns autors, contradites per altres. Per J.L.Massie

"La qüestió de saber si la direcció és un art, una ciència o un ofici no és simplement d'ordre acadèmic. Suporta altres qüestions respecte al futur d'aquesta disciplina"

A més, ja que

"L'aparició de la direcció en tant que activitat diferent i identificable ha tingut una gran incidència sobre la societat al si de la qual ha vist la llum." (Massie, p 41)

poder legitimitzar aquesta influència amb bases científiques o artístiques té una gran importància. Actualment la ciència és quelcom presentat com a bo, neutral, desitjable, de progrés. Si el management fos científic, - la seva influència seria neutral, bona, desitjable, signe de progrés. Si fos un art, caldria més esforç per a fer acceptar la seva influència a - la societat, ja que

"Els responsables d'una empresa donada actuen en funció d'una certa - filosofia tant si han estudiat o no el seu heretatge filosòfic"

(Massie, p 47)

i per tant caldria explicitar, discutir i acceptar la base filosòfico-ideològica.

Les conclusions a què arriba l'autor són que

"la direcció en ella mateixa no pot ésser una ciència, però aplica a poc a poc els mètodes i els descobriments de tota una varietat de - ciències" (p 25)

"El management no pot pas ésser i no podrà ser jamai un ofici en el sentit estricte del terme, de la mateixa forma que la medecina o el dret, però és evident que en té certs trets característics: voler - ignorar aquest fet seria restringir injustament l'abast de la direcció moderna" (Massie, p 26)

No només la concepció del management depèn de la base cultural i filosòfica de què hom parteixi, sinó també l'organització ja que

"Definir un model d'organització depèn de les hipòtesis que hom faci respecte al tipus d'home que actua al si de l'organització. És fonamentalment un ser racional? Tracta absolutament de maximitzar? ..... La teoria moderna de l'organització comporta així enfoc, que, com - s'ha vist, reposen sobre hipòtesis diferents sobre la natura profunda de l'home.

No és d'estranyar que, en aquestes circumstàncies, els enfoc portin a conclusions oposades" (Massie, pp 86-7)

Respecte al comandament, Massie és molt explícit, tot dient que

"El comandament és el conjunt de mitjans pels quals un dirigent in---fluència les accions dels subordinats. Això consisteix d'antuvi a formular ordres clares, completes, i que els subordinats siguin capaços d'executar.

Això comporta tot seguit un aspecte educatiu, és a dir, la formació -- dels subordinats a l'execució d'una tasca determinada en una situa-- ció determinada. Això suposa, en tercer lloc, la motivació dels treba-- lladors perquè s'esforcin a satisfer les previsions del dirigent. Consisteix, finalment, a mantenir la disciplina i a recompensar els que saben desempellagar-se de llur tasca. En resum, el comandament és -- l'acta final del dirigent que desencadena l'acció dels altres, després que s'ha fet tot el treball de preparació" (Massie, p 109)

Un dels aspectes de la funció de comandament que permet desencadenar l'ac-- ció és la supervisió, que inclou els vigilants, contramestres, caps d'equip etc. Aquests tenen una importància extraordinària tant per les funcions, -- ja que

"A les organitzacions jeràrquiques més simples, el supervisor ha d'asse-- guarar totes les funcions de la direcció" (Massie, p 111)

i en les organitzacions més perfeccionades i especialitzades sempre hi con-- tribueix, com per la seva posició ja que

"és l'home clau que, en el mateix lloc, pot prendre immediatament les -- mesures correctives necessàries"

i sobre tot perquè

"la importància del supervisor augmenta per la posició única que ocu-- pa a la jerarquia. Aquesta posició fa que ell sigui la principal conne-- xió entre la Direcció i la realitat de les operacions ..... El seu -- contacte directe amb els obrers i la interpretació que ha de fer de -- les polítiques de l'empresa el posen en una situació estratègica".  
(Massie, p 112)

La gran importància dels supervisors fa que la seva formació sigui sempre "un problema vital per a la Direcció", i que aquesta "sigui certament la -- responsabilitat més pesada de l'empresa en la matèria del desenvolupament de quadres". (Massie, p 112)

Les opinions de Massie sobre la participació són clares:

"Nombrosos estudis han conclòs que la participació dels empleats a les decisions, en una atmosfera democràtica creada per un bon comandament, suscita l'auto-motivació, millora la moral dels empleats i realça el -- seu nivell de producció. La participació ha estat definida com el procés

mental i emocional pel qual una persona posada en una situació de — grup es troba encoratjada a contribuir als objectius del grup i a -- compartir-ne les responsabilitats. Quan hom dóna a un individu una — oportunitat de poder fer una aportació de la seva iniciativa i de la seva creativitat a la recerca dels objectius del grup, es motiva la seva participació.

Aquesta afavoreix el repartiment de les responsabilitats en la recerca d'objectius comuns que cada un dels membres ha contribuït a definir; — afavoreix el treball en equip i en fa la forma més eficaç i més ràpida de dur a terme una tasca de la qual tots es senten responsables".

(Massie, p 156)

Resulta significatiu que la participació sigui limitada a contribuir als — objectius del grup, i a actuar en una atmòsfera —encara que democràtica— — creada per un bon comandament. Així els empleats no participen ni en la de finició dels objectius del grup, ni en la resta de funcions del management, malgrat que algunes d'aquestes els afecta de forma immediata, com l'estruc tura organitzativa ja que

"L'elecció de les estructures i dels homes són dues funcions de mana- gement lligades entre elles tan estretament que sovint són estudiades conjuntament sense que es faci cap distinció entre elles .....

L'organització en sentit ampli, s'ocupa no només de les estructures i dels homes, sinó també de les relacions entre ambdues". (Massie, p 73)

P.F. Drucker

Parteix de la base que durant els últims cinquanta anys molts pocs practi- cants del management han estat conscients dels principis que han estat apli- cant, i que els acadèmics del management molt poques vegades han fet expli- cits els principis del management.

Segons ell, les antigues suposicions eren (Drucker, pp 37-8)

1. El management és el management del negoci, i el negoci és únic i l'excepció de la societat.
2. "Les responsabilitats socials" del management són limitacions i res-- triccions més que objectiu i tasques del management.

3. La tasca principal -única- del management és mobilitzar les energies de l'organització de l'empresa per a accomplir les tasques conegudes i definides. Els mèbits de l'entrepreneur i la innovació són fora de l'àmbit del management.
4. Els treballadors manuals constitueixen la preocupació del manager, com a recurs, centre de cost, i com problema individual i social.
5. El management és una "ciència" o una "disciplina" independent de valors culturals i creences individuals
6. El management és el resultat del desenvolupament econòmic

Les noves realitats són

1. El management és genèric, i la funció social central de la nostra societat
  2. Com que la nostra societat esdevé ràpidament una societat d'organitzacions, totes les institucions han d'ésser responsables per la "qualitat de vida" i han de plantejar-se complir els valors, les creences i objectius socials bàsics com un objectiu continuat de les seves activitats normals, en lloc de considerar una "responsabilitat social" que limita o està fora del -- funcionament principal normal.
  3. La innovació de l'entrepreneur ha d'esdevenir el mateix centre i cor del management.
  4. Una de les tasques principals del management és la de fer productiu el coneixement. El recurs bàsic de capital, la inversió fonamental, però -- també el centre de cost d'una economia desenvolupada és el treballador -- amb coneixements.
  5. Hi ha una funció genèrica que engloba management. Però el management és també una cultura, i un sistema de valors i de creences. És també els -- mitjans pels quals una societat determinada fa productius els seus propis valors i creences. El management està esdevenint una institució d'una economia mundial genuïna.
  6. El desenvolupament econòmic i social és el resultat del management
- Aquesta descripció tan detallada i ordenada és suficient per conèixer les idees bàsiques d'aquest autor. Podríem però proposar que si el management és la "funció social central", caldria doncs eleir els managers. Per altre -- banda, "la cultura" i "sistema de valors i creences" del management" és je-

nàutica, en total contradicció amb la cultura i sistema de valors i creences polítiques dels països industrials capitalistes que són democràtics.

#### R. F. Likert

Així doncs exposarem les funcions de direcció o de cabdillatge (leadership) que Likert tractà extensament (Likert 1961, p 170 a 172), - classificades per nosaltres en les tres categories que acabem de comentar (En tots els casos es refereix al dirigent o leader)

##### Executives

- Accepta la responsabilitat associada amb el seu rol de dirigent
- Té plena responsabilitat pels resultats del grup
- Mai no perd de vista el fet que ell, com a dirigent o capità d'un grup de treball que és part d'una organització més àmplia, el seu comportament és molt probable que fixi el to.

##### Tècniques

- Uneix el seu grup de treball a la resta de l'organització. Aquesta funció pot ser realitzada només pel dirigent designat. Això evidencia la gran importància de seleccionar persones competents per les posicions de direcció o cabdillatge.
- Representa efectivament els punts de vista, objectius, valors i decisions del seu grup en els altres grups en què ell està exeputant la funció d'enllaç entre el seu grup i la resta de l'organització. Porta el grup del que ell és el dirigent als punts de vista, objectius i decisions dels altres grups.
- Estableix procediments amb el seu grup per a tractar emergències (decisions que no poden esperar el procés de grup) de forma que pugui prendre ràpidament una acció que tingui el suport del grup.
- Té una competència adequada per a tractar els problemes tècnics en què el seu grup es trobi.

##### Animació

- Mira que tots els problemes que impliquen el grup siguin tractats pel grup.
- Fa créixer al seu grup a una unitat que, amb la seva participació, prengui millors decisions que no puguin fer-los sols.

- Ajuda al grup a desenvolupar comunicacions i processos eficients.
- Assicura que es té l'oportunitat suficient als coneixements tècnics per a resoldre els problemes tècnics en què es trobi el grup.
- Estableix i manté en tot moment en el grup una atmosfera de suport total
- Cere de minimitzar la influència de la seva posició jeràrquica.
- Crea i manté en el seu grup un profund sentit de responsabilitat per abastar els seus propis objectius i per complir les seves obligacions respecte a l'organització en conjunt.
- És una font important d'entusiasme pel significat dels objectius i missió del grup.

Per a resumir Likert diu que "De totes les tasques del management, el manege el component humà és la central i més important, perquè totes les altres depenen de com aquesta es dugui a terme" (Likert, 1967, p 1)

#### J.A. Litterer

La teoria de Litterer fa referència a tres nivells o zones de management, que es corresponen amb l'organograma de la Standard Oil (Fig. 1.2-2), i que són

1. Consell d'Administració, o Management Fideicomis
2. Administració, o Management General
3. Operació o Management Divisional

Les funcions d'aquests nivells són, (Litterer, pp 89 i 93)

#### 1. Consell d'Administració

- Representar, salvaguardar i fomentar els interessos dels accionistes
- Establir les línies polítiques i d'acció bàsiques dintre les que s'ha de moure el management general
- Delegar l'autoritat al Management General
- Judicial

- Avaluar i aprovar les propostes importants i resultats generals.

És important destacar que l'organograma esmentat de la Standard Oil, el Consell d'Administració jeràrquicament està sobre el seu president o sigui, un òrgan col·legiat està davant d'una persona.

#### 2. Management General

Les funcions generals d'aquest són



- iniciar, formular, coordinar, i desenvolupar les propostes i resultats que el Consell d'Administració ha d'avaluar i aprovar.
- planificar, dirigir, coordinar i controlar l'empresa com un tot.
- determinar objectius, establir polítiques de funcionament i assegurar resultats

Dintre d'aquestes funcions generals hi ha les següents funcions específiques

1. Mantenir un pla sòlid i efectiu per a l'organització de l'empresa en el qual les funcions, responsabilitats i els límits d'autoritat estiguin definits clarament i pròpiament assignats.
  2. Mantenir personal ben qualificat en totes les posicions de management.
  3. Planificar a llarg termini, i aclarir els objectius generals
  4. Mantenir un sistema efectiu de control sobre activitats generals com despeses de capital, despeses de funcionament, resultats, mà d'obra, sous, línies de productes, preu
  5. Revisar i aprovar les compres, pressupostos, nomenaments i canvis de sou segons el sistema de control descrit, i que caiguin dintre dels límits delegats pel Consell d'Administració i per sobre dels delegats als executius de les divisions
  6. Determinar la política general de funcionament
  7. Recomanar al Consell d'Administració els assumptes que requereixen la seva actuació
  8. Coordinar els plans de funcionament importants
  9. Avaluar els resultats i rendiments de les divisions i departaments
- Aquesta funció de Management General es pot organitzar de quatre formes diferents, segons l'estudi que Litterer fa de trenta-una empresa, i és competència de
- A) Cancellor Delegat, que demana consell i assessora informalment, -- quan creu que el necessita, als oficials i executius de les divisions
  - B) Cancellor Delegat d'un Consell dels executius de les divisions o departaments, i funcionant com en el primer cas.
  - C) Un grup d'executius dedicats tot el temps a problemes del management general

- U) Consell d'Administració de management que en algunes poques empreses tenien aquesta funció e més de les de Fideicomissaris --  
eguals.

### 3. Management Divisonal

-Ésser plenament responsable el Management General per la direcció  
reixida dels departaments o divisions respectives, o subsidiàries  
de l'empresa.

Litterer compon una patriu amb les tres zones de management i els quatre  
tipus d'organització del management general, i hi descriu alguns aspectes  
del funcionament de l'empresa (Litterer, p 93)

El mateix autor recorre: les funcions bàsiques del management que  
són supervisades pel Conseller Delegat i que són les que fan una major  
contribució als beneficis de l'empresa (Litterer, p 86)

### Decisions de la Direcció.

Resulta significatiu que en les funcions de management apuntades per Li-  
bert i Litterer no apareixi el concepte de "presa de decisions", que en  
altres moments s'havia considerat molt important i una de les prerrogati-  
ves de la direcció, i així trobem que

"el rol d'establir les polítiques i de prendre les decisions importants  
... pertany a l'organització "línia" i que significa per als assump-  
tes d'alt nivell, és clar, el conseller delegat" (Folson, p 10)

Malgrat el reconeixement d'aquesta prerrogativa de prendre decisions impor-  
tants, el mateix autor reconeix el fet de la dificultat pràctica de deter-  
minar on es pren una decisió

"Generalment les decisions són el resultat d'una llarga sèrie de discu-  
sions per personal línia i staff... sovint és difícil determinar exacta-  
ment en quin estadi és presa la decisió.

Les etapes del procés de presa de decisió poden ser

1. analitzar la situació per veure si hi ha un problema
2. recollir els fets
3. analitzar els factors del problema
4. crear noves idees i formes de resoldre el problema
5. Sospesar diferents possibilitats d'actuació

6. decidir una actuació única i definida

7. seguir l'actuació

El personal staff dona assistència al management en totes aquestes etapes" (Folson, p 4)

Molt sovint no només no és clar com ni on es prenen les decisions, sinó fins i tot on s'haurien de prendre, com podem veure en el que segueix -

"En la majoria d'empreses sembla que hi ha una assignació, no escrita però ben coneguda, de certes decisions de management entre el -- Consell d'Administració i el management general. Però, a més, hi ha una zona intermèdia molt gran en la qual el conseller delegat usa -- la seva discreció sobre si un programa s'ha de decidir pel manage-- ment o s'ha de presentar al Consell d'Administració. En molts ---- d'aquests casos l'acció presa pel conseller es presenta a posteriori al Consell d'Administració per a la retificació" (Holden, citat a -- Literer, p 66)

El mateix mètode o estil del procés de presa de decisions és poc lar

"L'estil existencial és essencialment una recerca per una alternati-- va i un suplement de l'estil analític, que és bo per a resoldre pro-- blemes però que no té res a dir per a trobar problemes o implantar solucions. Traspassar l'estil analític requereix un esforç en el -- pensament lateral o divergent. En termes cognoscitius, l'executiu -- existencial tracta de connectar els seus processos metafòrics, in-- tuïtius i d'analogia... tracta de suplementar i trobar una alterna-- tiva a la seva traça analítica... Vol desenvolupar una cognició -- "intuïtiva-sintètica" que tingui un mode inventiu.... integratiu.... i sintètic" (Kelly, J., The Production Engineer Magazine, maig, 1976)

### 1.3.3.3 Expectatives de les empreses respecte als managers

Les expectatives que les empreses tenen dels nous managers, estimades -- per Berlew i Hall (Campbell et al., pp 225-226), són

1. Competència tècnica: facultat d'executar tasques no socials, relacionades amb el treball que requereixin algun grau de coneixement i habilitat tècnica.

../...

- 2. Capacitat d'aprenentatge: facultat d'aprendre els diferents aspectes d'una posició durant el treball
- 3. Imaginació: facultat de descobrir nous mètodes d'executar les tasques; habilitat de resoldre problemes nous
- 4. Persuasibilitat: facultat de presentar efectivament i convincentment un punt de vista (ja sia el del patró, empresa, departament o supervisor). La persuasibilitat s'ha de diferenciar del cabdillatge i de la popularitat.
- 5. Habilitats de pertinença a un grup: facultat de treballar productivament en grups de persones. Un grup pot constar d'individus a diferents nivells de l'empresa, o d'individus de fora de l'empresa.
- 6. Habilitats de comunicació: facultat de fer presentacions orals i escrites ben organitzades i clares
- 7. Habilitats de supervisió: facultat de supervisar i dirigir efectivament el treball d'altres
- 8. Presa de decisions: facultat de prendre bé decisions responsables sense assistència d'altres
- 9. Habilitat d'organització: facultat de planificar i organitzar els esforços del propi treball, o el dels altres
- 10. Compromís temps-energia: l'ús de temps i energia per al benefici de l'empresa
- 11. Sacrifici de l'autonomia: el grau en què l'empleat accepta exigències de l'empresa que estan en conflicte amb prerrogatives personals
- 12. Sociabilitat: l'establiment i manteniment de relacions socials agradables amb altres membres de l'empresa fora del treball
- 13. Acceptació de les normes de l'empresa: compenetració amb les formes de l'organització o grup de treball en àrees no relacionades directament amb l'execució del treball
- 14. Auto-desenvolupament: educació formal o informal feta en el temps de l'empleat amb la finalitat d'augmentar el seu valor per a l'empresa
- 15. Manteniment de la imatge pública: manteniment d'una impressió favorable fora de l'empresa actuant-ne com un representant
- 16. Lleialtat: l'assumpció dels valors i objectius de l'empresa com els propis de l'empleat, identificació amb l'empresa

17. Productivitat: resultats, output del treball; grau en què l'emploat aconseguix fer el seu treball.
18. Iniciativa: impuls; auto-motivació; facultat de veure el que hauria de fer-se, a s'ha de fer, i l'inici de l'activitat apropiada.

A títol d'exemple vaguem amb el president de Matsushita sintetitza el rol del manager d'un grup d'enginyers

"... el rol del nostre manager és sostreure idees de la base no només dels enginyers - sinó de tota la companyia ... és una tasca del manager assegurar que no està només exposat als punts de vista dels enginyers més creatius. El seu deure és fer que hi arribin els punts de vista de tots els enginyers. I això no és tan difícil". (Electronic Design 11, 24 maig 1976, pp 88-90)

Descripcions dels llocs de treball dels managers.

L'anàlisi de Houghill (Campbell et al., pp 86 a 88) sobre les descripcions de les posicions ocupades per executius agrupa aquestes en deu grups o "clusters". Aquests inclouen el títol que resumeix els deures, els elements més característics del treball, i les principals responsabilitats funcionals. Per l'amplitud de l'anàlisi, aquests deu grups "probablement reflecteixen dimensions força fonamentals per a descriure qualsevol posició executiva." (p 86), i "... proporcionen unes guies per a preparar procediments sistemàtics per entendre el treball managerial, el comportament i les qualitats personals i organitzacionals conduint a un resultat efectiu en aquests treballs." (p 88)

Els títols i responsabilitats funcionals d'aquests deu grups són els següents

A. Provisió d'un servei staff en àrees no operatives

Serveis de recopilació d'informació, entrevista, selecció d'empleats, informació a superiors, verificació de comptes i fets, preparació de recomenacions.

B. Supervisió del treball

Planificació, organització i control del treball d'altres, contacte directe amb treballadors i amb les màquines que usen, i

preocupació per aconseguir el treball efectivament i eficientment

#### C. Control intern del negoci

Inducció de costos, control de magatzems, preparació del pressupost, justificació de la despesa de capital, determinació d'objectius, definició de les responsabilitats dels supervisors, pagament dels salaris, reforçament de les normes.

#### D. Aspectes tècnics en productes i mercats

Preocupació en les relacions i detalls entre productes-mercats-clients, desenvolupament de nous negocis, comprovació de les activitats de la competència, i variacions en la demanda, contactes amb clients, anàlisi de dades, assistència en vendes.

#### E. Afers humans, comunitaris i socials

Treballar bé amb altres tant dintre com fora de l'organització, preocupació per la reputació de l'empresa, parlaments públics, -- avaluació de gent i del seu treball, participació en afers comunitaris i cívics.

#### F. Planificació a llarg termini

Orientació vers el futur de l'organització, pensar i planificar -- per el futur en relacions industrials o humanes, desenvolupament del management, objectius organitzacionals, solvència empresarial, nous projectes, noves idees, i noves lleis rellevants per a l'organització.

#### G. Exercici de poder i autoritat empíria

Status, independència, i poder són les característiques claus --- d'aquesta dimensió.

#### H. Reputació del negoci

Responsabilitat per la reputació dels productes o serveis de l'organització, pel disseny de productes i relacions públiques, amb -- poca requisits per l'atenció dels detalls però amb exigències --- bastant rigoroses en el comportament personal.

#### I. Exigències personals

Limitacions en el comportament personal del que ocupa un càrrec, comportament correcte, compliment de l'estereotip de l'home de negoci conservador.

## J. Preservació del capital

Preocupació amb l'èxcess de capital, despeses de funcionament importants, aspectes, pèrdues i beneficis, inclouent autoritat per a obligar l'organització.

Entre els elements més característics de cada un dels deu grups, anomenarem només els que considerem més significatius, agrupats segons el nostre criteri en tècnics i no tècnics (entre parèntesi s'indica el grup al qual pertany)

### . Elements tècnics

Ésser capaç d'executar els treballs dels subordinats (A)

Identificar problemes especials quan es presentin (B)

Planificar el millor ús dels recursos disponibles (B)

Manteniment d'estocs adequats (C)

Reducció de costos (C)

Revisió dels pressupostos de funcionament (C)

Anticipar exigències per nous o diferents productes i serveis (D)

Mantenir-se informat dels últims desenvolupaments tècnics en l'àrea professional (F)

### . Elements No tècnics

Ésser actiu en afers de la comunitat (E)

Prendre una part capdavantera en projectes de la comunitat local (E)

Abstenir-se d'activitats que poden implicar simpatia pels sindicats (I)

Passar, almenys, deu hores setmanals en contacte directe amb els superiors (I)

Passar, almenys, cinquanta hores setmanals en el treball (I)

Cal destacar la relació entre els dos primers elements no tècnics i el tercer. El que pot sorprendre és la publicació de normes que, com aquesta, sovint no s'especifiquen a les empreses, però s'aprenen ràpidament en treballar-hi

## Avaluacions del treball dels managers

"Sorprendentment, els escriptors han evadit freqüentment discutir els resultats del management efectiu." (Campbell et al, p 8)

Això podria ser potser perquè

L'executiu ... "ha de prendre una decisió que inevitablement només pot reduir el grau d'incertitud, però no eliminar-la. En molts casos, si no en tots, serà impossible de dir si fou correcta. Donat aquest problema de verificació objectiva, la majoria de managers opten per "la millor decisió" i espere als cançons dels seus superiors i col·legues" (Kelly, J., *The Production Engineer* (Ginn, maig, 1976)

Veiem quins són els resultats d'un management efectiu, primer segons els autors

"Els resultats deponen de l'empresa i inclouen maximització dels beneficis, mantenir l'eficiència organitzacional, preservar una alta moral en els empleats i produir (seleccionar, entrenar, desenvolupar) subordinats efectius que siguin capaces d'acceptar responsabilitats afegides i de mantenir l'empresa per al futur." (p 9)

i després segons l'enquesta d'England (Campbell et al. p 9), de la qual reproduïm el percentatge de managers que diuen que l'objectiu indicat era altura important i reconegut com a evident èxit (Taula 1.3-3)

<u>Objectiu</u>	<u>Percentatge</u>
Eficiència organitzacional	60
Alta productivitat	60
Maximització de beneficis	73
Creixement de l'organització	73
Posició industrial dominant	79
Estabilitat de l'organització	17
Benestar dels empleats	6
Benestar social	7

Taula 1.3-3 Objectius de management reconeguts com a importants i indicadors d'èxit professional (Campbell et al., p 9)



## Nivell de management

	<u>Alt</u>	<u>Mit</u>	<u>Novell</u>
A. Serveis Staff	0,46	0,56	0,50
B. Supervisió	0,21	0,54	0,60
C. Control empresa	0,71	0,60	0,62
D. Productes-mercats	0,29	0,54	0,71
E. Afers humans	0,59	0,41	0,19
F. Planning	0,63	0,47	0,43
G. Poder	0,58	0,35	0,14
H. Reputació mercat	0,46	0,39	0,32
I. Exigències personal	0,45	0,23	0,18
J. Preservació capital	0,42	0,31	0,19

Taula 1.3-4 Proporción de treballs d'executius amb bons resultats per diferents nivells de management, en cada un dels elements de Memphis (Campbell et al., p 55)

En general els resultats de la Taula 1.3-4 són molt baixes, amb l'excepció dels serveis staff i productes-mercats dels nous managers i també en general al control de l'empresa, i el planning de l'alt management.

Segons estudis de Whisler i Herper (1962) fets entre 1940 i 1957 el percentatge d'empreses enquestades que reconeixeren tenir una avaluació formal dels managers anava del 43,7 al 82%, mentre que pels empleats no managers era del 77 al 95,3%. L'estimació de Yoder (1962) és del 50%, mentre que la de Campbell és d'un 60% (dades de Campbell et al., p 63). Malgrat la diversitat de les dades, podem veure que l'avaluació formal no és general pels managers, i és inferior a la proporció dels empleats

## F u n c i o n s

	<u>Inventariació i desenvolupament</u>	<u>Vendes</u>	<u>Administ.</u>	<u>Fabric.</u>	<u>Relacions Industrial</u>
A Serveis Stoff	0,81	0,42	0,00	0,43	1,00
B Supervisió	0,54	0,16	0,54	0,54	0,70
C Control empresa	0,55	0,79	0,67	0,81	0,00
D Productes-mercats	0,91	0,62	0,55	0,31	0,30
E Afers humans	0,27	0,54	0,13	0,39	0,70
F Planning	0,82	0,29	0,45	0,46	0,70
G P <sub>2</sub> dar	0,60	0,50	0,36	0,42	0,20
H Reputació empresa	5,56	0,21	0,27	0,62	0,80
J Exigències personals	0,27	0,17	0,27	0,27	0,60
J Preservació capital	0,19	0,21	0,32	0,39	0,50

Taula 1.3-5 Proporción de treballs d'executius amb bons resultats per diferents àrees funcionals, en cada un dels elements de Hemphill (Cagbell et al., p 55)

Resulta també interessant conèixer alguns dels estudis fets sobre l'ocupació del temps dels managers. Així, pels consellers delegats tenim els següents resultats (Dale, Urwick, p 35) de la Taula 1.3-6

	<u>% del temps total</u>
Representació de l'organització (dintre i fora)	35
Iniciar-preparar un servei	5
Administració	
	<u>5</u>
Provisions	5
Planificació	5
Organització	5
Direcció	10
Coordinació	15
Control	15
Comunicació	<u>5</u>
	60
	<u>60</u>
	100

. / ...

Taula 1.3-6 Percentatge d'ocupació del temps dels Consellers Delegats  
(Dain, Warwick p 35)

Pels managers en general, segons l'estudi de Harne i Lupton de 1968, els resultats són els de la Taula 1.3-7 (Campbell et al. p 75)

<u>Objectiu de les activitats</u>	<u>% del temps ocupat</u>
Transmissió d'informació	42
Explicacions	15
Plans (revisió, coordinació)	11
Instruccions	9
Decisions (donar, revisar)	8
Consell (donar, buscar, rebre)	6

Taula 1.3-7 Percentatge d'ocupació del temps dels managers en general  
(Campbell et al., p 75)

Exposarem ara alguns escrits sobre problemes deguts a l'eficiència dels managers:

"Els oficials de la RCA merecien que decidiren tancar la branca d'ordinadors de l'empresa ha feran amb previsions que contenien un error de 100 milions de dòlars ... l'error fou descobert després de l'anunci del 17 de setembre de 1971 d'abandonar la fabricació i venda de productes d'informàtica ...." (Computerworld, 8 març 1976, pp 1-2)

"Quan (els managers) abandonen o reorienten un projecte? Normalment quan canvien els requeriments o bé els han mal interpretat. Rarament un projecte s'abandona perquè la solució d'enginyeria sigui dolenta Això planteja un problema. Els projectes iniciats per l'alt management troben dificultats de reeixir si no hi ha, doncs, ningú que faci de llançador per als nivells d'abaix i que ajudi a fer-los progressar.

...He après que els projectes més reeixits són els que s'inicien a la base ... Aquests projectes reeixen perquè els homes creuen en ells i - saben el que es porten entre mans" (manager d'IBM, Electronic Design, 6, 15 març 1976, pp 70-80)

"... el problema intern més gran del govern de la ciutat (New York) és un equip de management mal motivat, ignorat, i mal equipat ..... reformar el management de la ciutat és una tasca dura i llarga.

.../...

El lloc per on començar és pels managers, la competència i la dedicació dels quals són prerrequisits essencials per a l'eficiència municipal, àdhuc per a la seva sobrevivència." (The New York Times, 20 març, 1976)

"Un buròcrata que hagi comès un error que hagi portat al desastre financer el teu negoci normalment no és gaire probable que sofreixi cap condemna personal ... Fins i tot si el seu error porta a una pena criminal no pots obtenir cap retorn personal tangible d'això ....

.... el buròcrata que directament causa pèrdues financeres per actuar inapropiadament hauria de ser responsable dels perjudicis. El buròcrata .... que distorsiona rapports d'investigació i fa augmentar els costos del control de la contaminació en milions hauria d'ésser subjecte de judici per recuperar-los.

Només caldria un parell d'accions reïxides avaluant els perjudicis i en contra dels buròcratas ineptes per a causar millores tremendes en el comportament dels altres; alguns fins i tot podrien retirar-se de l'arena pública." (Automation, Editorial de Lee Miller, abril, 1976, p 51)

Malgrat no estar ben definida la funció de management, ni els managers ben elegits ni avaluats, la seva influència a la societat actual és realment important.

Diferents autors que han tractat el management han ressaltat la importància social actual dels managers. Entre aquests autors hi podem trobar el prestigiós equip de Campbell que opina que

"El management és el grup ocupacional fonamental en una societat industrial." (Campbell et al., p 4)

Un dels autors més coneguts, Drucker, afirma que

"Els managers estan esdevenint l'òrgan constitutiu de la societat desenvolupada... La mateixa sobrevivència de la societat en els països desenvolupats vindrà a dependre de l'actuació, la competència, serietat i valors dels seus managers ... La tasca de la nova generació és el fer productives, per als individus, la comunitat i la societat, les noves institucions organitzades del nostre Nou Pluralisme. I aquesta és, per damunt de tot, la tasca del management". (Drucker, pp 41-2)

## 2. MODIFICACIONS CONTEMPORÀNIES EN LES TEORIES JERÀRQUQUES

### 2.1. PROBLEMES EN LA IMPLANTACIÓ DE LES TEORIES JERÀRQUQUES

#### 2.1.1. Introducció

Els problemes originats en i per la vida de treball en els països industrials avançats han arribat a alarmar a les empreses i als governs. La vella teoria que la satisfacció dels treballadors augmentaria amb el nivell de vida no s'ha confirmat. Per analitzar els fets, i les raons de l'incompliment d'aquesta antiga teoria i de l'augment del descontent, el Secretari de Sanitat, Educació i Benestar Social (HEW: Health, Education, and Welfare) creà una comissió que redactà el report titolat Treball a Amèrica (Work in America, 1973), que considerem un dels estudis més complets i seriosos publicats sobre aquest tema, i que usarem per centrar el tema.

#### 2.1.2. Identificació dels problemes

Avui els problemes del treball no són els del segle passat, de llargues, perilloses i dures jornades de treball.

Segons alguns, a les societats industrials molt desenvolupades d'occident s'ha arribat a donar satisfacció a les reivindicacions tradicionals sobre retribució, lleure i seguretat social (Weil, p 1).

El problema principal de les condicions de treball als Estats Units avui és l'organització jeràrquica i parcel·lada del treball,

"l'alienació és inherent als mètodes de management piramidal i burocràtic, i a la tecnologia avançada, Tayloritzada." (HEW, p 22)

que causa problemes de salut mental

"El treballavorrit i sense sentit, el treball sobre el qual el treballador té poc o cap control, així com altres característiques negatives de treball, també contribueixen a una sèrie de problemes de salut mental ... els treballadors i la societat estan pagant uns costos mèdics que s'originen en el lloc de treball, i que podrien evitar-se amb mesures preventives." (HEW, p XVII),

problemes polítics i socials perillosos pel govern

"El resultat de l'alienació sovint és la baixa de l'activitat en la --

comunitat o política del treballador, o el desplaçament de llurs -- frustracions a través de la participació en moviments socials o polítics extremistes" (HEW, p 22),

"Hi ha una evidència prou convincent que alguns obrers porten les -- frustracions del treball a la llar i les desplacen en moviments extremistes polítics i socials, o en hostilitat contra el govern" (HEW, p 30)

"Aquests treballadors "alienats" tendeixen a participar menys en les -- eleccions, i quan voten, tendeixen a fer-ho per candidats extremistes o de "protesta"... Són més autoritaris en les seves tendències (tendixen a preferir líders forts a lleis desenvolupades democràticament) La variable bàsica d'aquest estudi .... sembla ésser la naturalesa de les tasques executades pels treballadors. Per exemple, els treballadors amb treball amb més varietat, autonomia, i ús d'habilitats revelen menys alienació política i personal." (HEW, p 31)

i també en problemes per a les empreses

"El redisseny del treball, tal com suggereix en detall aquest report, -- pot reduir els costos empresarials com absentisme , retrassos, rotació de personal, baralles, sabotatges i baixa qualitat, el que representa un avantatge pels empresaris i els consumidors." (HEW, p 27)

Una de les conseqüències de l'alienació de les condicions de treball esmentades són el desequilibri humà ja citat i que porta a un empobriment de les facultats de la persona

"... s'ha provat que un desfase llarg entre el treball i l'activitat -- de l'esperit és una causa de desequilibri psicològic important ..... El treball parcelari i elemental ocasiona doncs, una alienació profunda i a vegades irreversible, tant en el pla fisiològic com des del -- punt de vista psicològic. Al cap d'un temps -quatre o cinc anys- de -- costum, és a dir, de resignació, els treballadors obligats a executar tasques desproveïdes del menor interès, experimenten dificultats reals a trobar activitats d'un nivell intel·lectual més normal." (Socialismo y Empresa, p 65)

L'informe de Wilson per a la OITAN menciona els efectes de les tensions en el lloc de treball

.. / ...

"Fan el treball menys atractiu per entrar-hi i menys satisfactori de realitzar. Porta a problemes d'absència, de rotació de la plantilla, a defectes i a actituds negatives que, per la manca de compromís, - porten normalment a una poca responsabilitat." (Klein, p 12)

L'organització jeràrquica i burocràtica formal ha creat com ja hem vist en el capítol 1 dintre i en paral·lel una organització informal que entre altres funcions pretén donar als empleats un control sobre les seves condicions de treball i possibilitar les relacions personals, però les - conseqüències d'aquestes activitats són perjudicials per als objectius - de l'organització formal (Litterer, p 197).

Amb això entrem al problema de l'eficiència de l'empresa, que segons Barnard és "la capacitat d'automantenir-se a causa de la satisfacció dels - individus" (p 57). Aquesta eficiència

"està relacionada amb la satisfacció de motivacions individuals. Si l'individu troba que les seves motivacions es satisfan pel que ell fa, continua el seu esforç de col·laboració; en cas contrari no el continua" (Barnard, pp 56-57)

L'informe del HEW i altres constaten la poca motivació actual de la majoria de treballadors. Aquesta situació no és nova, i ja Barnard hi donava sol·lució

"L'eficiència pot assegurar-se canviant les motivacions dels individus ... o pels resultats productius que poden ésser distribuïts als individus" (Barnard, p 57)

"L'eficiència de la col·laboració així depèn, d'una banda, de com -- assegura i produeix, i d'altra banda de com distribueix els recur-- sos i de com canvia les motivacions" (Barnard, p 59)

"la vitalitat de les organitzacions resideix en la voluntat dels individus d'aportar llurs forces al sistema de col·laboració. Aquesta voluntat requereix la creença que el propòsit pot ésser dut a terme ... La continuïtat de la voluntat també depèn de les satisfaccions que proporciona als individus .... Si les satisfaccions no superen els sacrificis que requereixen, desapareix la voluntat" (Barnard, p 82)

Les solucions que Taylor defensà foren distribuir més quantitat absoluta als treballadors, i que el management aconseguís forçar la quantitat i -

qualitat de treball dels treballadors. En canvi, la posició de Barnard és diferent

"Es dona sovint el cas, malgrat tot, que l'organització és incapaç d'oferir incentius objectius que serveixin com un atractiu a un - cert estat d'ànim, actitud o motivacions. L'única alternativa existent llavors és canviar l'estat d'ànim, o l'actitud o motivacions, de forma que els incentius objectius disponibles puguin esdevenir - efectius. Una organització pot assegurar els esforços necessaris per a la seva existència, així, ja sia pels atractius objectius que proporciona o canviant l'estat d'ànim. Em sembla improbable que qualsevol organització pugui existir en la realitat sense usar ambdós mètodes alhora" (Barnard, p 14)

tot reconeixent-ne la dificultat

"la importància (dels incentius) en conjunt prové de la dificultat inherent que les organitzacions experimentin ja sia en suministrant incentius ja sia en exercint la persuasió." (Barnard, p 153)

Més endavant veurem els problemes que segons Barnard porta l'augment en la distribució de béns materials.

Per a Barnard és necessària la creença en un objectiu que sigui acceptat

".... sembla necessari per a la continuïtat de l'activitat de col.laboració la consecució d'algun fi, i la creença en la possibilitat -- d'obtenir-lo" (Barnard, p 56)

i que segons ell és més important que no pas l'acceptació i comprensió

"És la creença en la causa més que entendre intel.lectualment l'objectiu el que és important." (Barnard, p 138)

que no es donen generalment

"Entendre o acceptar el propòsit general del complex no és, de totes maneres, essencial. Pot ésser, i generalment és, encara que no sempre, desitjable per a explicar o per a fer acceptable un objectiu - detallat; i si això és possible no hi ha dubte que en la majoria de casos dona força a l'organització. Però en general les organitzacions complexes es caracteritzen per la òbvia manca d'entendre i d'acceptar completament els propòsits o objectius generals" (Barnard, p 137)

Les tècniques de manipulació que Barnard ha anat suggerint com a necessàries



no poden però resoldre els problemes a llarg termini, com podem veure -  
en la següent cita de Slim

"El supervisor manipulador pot usar tècniques sinuoses per amagar als  
seus subordinats els seus intents d'imposar la seva arbitrarietat en  
ells... Dentre les tècniques manipuladores tenen una bona probabili-  
tat de tenir èxit en relacions temporals entre un parell, com client  
i venedor, les seves probabilitats d'èxit en relacions relativament  
permanents dintre d'un grup són molt reduïdes. ... Un cop descobertes  
les tècniques manipuladores tenen un efecte de boomerang." (citada a  
Litterer, p 377)

L'acceptació de la legitimitat i dels objectius de l'organització és --  
una condició més determinant per l'èxit que no pas la participació o la  
integració dels seus membres, com ho reconeix Tournine (1969, p 187)

"... l'organització, enlloc de considerar-se com un sistema de rela-  
cions socials organitzat al voltant d'unes normes de comunicació i -  
autoritat, es presenta com la mediació, que pot esdevenir obstacle,  
entre els actors històrics, tant dirigents com assalariats, i als --  
valors de desenvolupament i de democràcia.

Aquest principi mostra que el nivell més alt de funcionament d'una -  
organització no correspon amb la màxima integració, amb la màxima -  
participació dels seus membres en el seu funcionament, sinó amb ----  
l'orientació d'aquests vers els principis de legitimitat de l'orga-  
nització .....

Ens apartem aquí de Weber i de la definició interna de burocràcia ....

Igual que hem separat racionalització i burocratització, hem de sepa-  
rar aquesta del totalitarisme o del regne de l'aparell polític."

Sembla que s'hagi seguit oblidant el que Mooney deia que s'havia de recordar  
ja en el 1947.

"Heç de recordar que les organitzacions són la creació de persones, i  
així, tot el que és formal en les estructures organitzades ha de basar-  
se en fonaments psicològics." (Mooney, citat en Litterer, p 111)

Segons Barnard, les activitats d'una organització

"... tenen per objectiu últim la satisfacció de les motivacions dels-  
individus, però les seves conseqüències directes són o (1) la satis-

acció immediata d'aquests motius, o (2) facilitar la col·laboració --  
future" (Barnard, p 33)

Veiem com s'han complert aquestes dues conseqüències directes. Respecte  
la primera Litterer observa que

"... s'ha procurat d'establir formes equitatives o justes de distri--  
buir els resultats de l'esforç organitzat per satisfer objectius i -  
necessitats fora de l'organització. Es va perdre de vista que, per -  
molts membres, l'organització era l'ambient en què vivien mentre ---  
aquests objectius es complien. A més a més, algunes d'aquestes pro--  
prietats que feien de les organitzacions instruments efectius i efí--  
cients per a obtenir objectius eren també les mateixes propietats --  
que feien incòmode o insatisfactori l'ambient en què s'havia de  
viure." (Litterer, p 138)

Adhuc els efectes de la distribució dels resultats per satisfer els ob--  
jectius fora de l'organització són discutibles, com ja plantejava clara--  
ment i extensament Barnard.

"... es sembla que és una experiència comuna que les recompenses mate--  
rials no són efectives més enllà del nivell de subsistència, excep--  
tuant una petita proporció d'homes; la majoria d'homes ni troba  
llen més fort amb més coses materials, ni poden ésser induïts a con--  
tribuir més que una part de la seva contribució possible a l'esforç  
organitzat" (Barnard, p 144)

"Es sembla que és un fet definitivament general que àdhuc en organit--  
zacions purament comercials els incentius materials són tan febles -  
com per ésser gairebé negligibles, excepte quan són reforçats per --  
altres incentius, i llavors només per una persuasió general a l'en--  
gròs per la venda i la propaganda." (Barnard, p 144)

"L'èmfasi en distribucions materials ha estat un resultat natural de -  
l'èxit del desenvolupament tecnològic - comparat amb altres incentius  
les coses materials han estat progressivament més fàcils de produir,  
i per tant d'aferrir. Així, hi ha hagut un correu forçat de l'amor de -  
les coses materials entre aquells per damunt dels nivells de subsis--  
tència. Perquè els incentius existents semblen sempre inadeguats al -  
grau de col·laboració i d'integració social possible teòricament i --

desitjable idealment, l'èxit de les ciències i arts de la producció - material haurien estat parcialment inefectives ... sense inculcar el desig per allò que és material. El resultat més significatiu d'aquesta situació ha estat l'expansió de la població, la major part de la qual ha estat necessari que es mantingués al mer nivell de la subsistència, el qual nivell els atractius materials són, en conjunt, incentius poderosos" (Barnard, p 143)

Per evitar els problemes exposats de les retribucions materials, i el fet observat per Barnard que

"... les persones, com a participants de sistemes específics de col.laboració es consideren en els seus aspectes purament funcionals, com a fases de col.laboració." (Barnard, p 16)

proposa atractius associacionals, que considera "extremadament, i sovint críticament importants" (Barnard, p 146), i recompenses de caràcter personal

"Les recompenses de caràcter personal, no-materialístic, són de gran importància per a assegurar l'esforç de col.laboració per sobre de les recompenses materials mínimes essencials per a la subsistència. Les oportunitats per distinció, prestigi, poder personal, i arribar a una posició de domini, són molt més importants que les recompenses materials ...." (Barnard, p 145)

encara que a vegades es limitin a una diferenciació en les retribucions materials

"Hi ha experiència il.limitada per a demostrar que entre molts homes i especialment entre dones, el valor real de les diferències de recompenses monetàries resideix en el reconeixement o distinció que se suposa confereix a això ...." (Barnard, p 145)

Les dades presentades al començament d'aquest apartat ens permeten concloure el fracàs en la satisfacció immediata dels individus que col.laboren en les organitzacions empresarials.

Podem ara iniciar l'anàlisi de la segona conseqüència directa, la de facilitar la col.laboració futura, sense separar-la però de l'anterior.

Seguint Barnard, trobem que

"... la compatibilitat o incompatibilitat personals són molt més importants del què es reconeix com a límit a l'esforç de col.laboració ...." (Barnard, p 146)

En aquest sentit podem recordar el que Litterer observà en una companyia d'assegurances

"els grups que treballaven sota supervisors més autoritaris eren, en conjunt, menys productius que els supervisats d'una forma relativament democràtica." (Litterer, p 373)

Seguint el pensament de Barnard, aquest reconeix que

"Els homes sovint no treballaran en absolut, i rarament treballaran bé sota altres incentius, si la situació social és insatisfactòria des del seu punt de vista." (Barnard, p 147)

Les conseqüències d'aquest fet difícilment qüestionable ens les dona el mateix autor

"Les contribucions assegurades per la força semblen haver estat sovint un procés necessari de col.laboració." (Barnard, pp 149-150)

"Aquells que observen homicidis, ostracisme, proscripció, encarcerament, acomiadament i altres expressions del poder de les organitzacions de persuadir per la força, inqüestionablement els seus punts de vista han estat afectats respecte a l'adequació dels incentius oferts." (Barnard, p 150)

Nosaltres afegirem l'atur i les crisis econòmiques com components molt importants, socials enlloc d'individuals (veure Cummings et. al).

Preveient la dificultat d'oferir altres incentius a més dels materials, Barnard ja proposa una solució a la manca d'eficàcia que ell reconeixia en aquests

"Si el materialisme ha d'ésser l'incentiu per a col.laborar enlloc d'altres incentius, hi ha raons poderoses per a questionar el seu valor social, excepte si hi ha un procés pel qual molts milions hagin de sobreviure i viure en un mer nivell de subsistència..." (Barnard, p 151)

L'equilibri entre incentius i persuasió era per a Barnard un assumpte "molt delicat" i que no es podia predeterminar

"... determinar la combinació precisa d'incentius i persuasió que sigui alhora efectiva i factible és un assumpte molt delicat. En realitat, és tan delicat i complex que rarament, sinó mai, l'esquema dels

incentius no pot determinar abans de la seva aplicació."(Bernard, p 158)  
 És interessant de ressaltar l'opinió de Bernard segons la qual l'intent -  
 de posar proporcionalment els incentius adequats porta al creixement de les -  
 organitzacions, àdhuc per sobre del volum màxim, i que porta a la desapa-  
 rició de tota l'organització

"... l'esquema dels incentius és probablement l'element més inestable  
 de tots els elements d'un sistema de col·laboració ... (p 158) (una --  
 conseqüència és) la innata propensió d'expansió de totes les organitza-  
 cions. El manteniment d'incentius, particularment els relacionats amb  
 el prestigi, orgull d'associació i satisfacció comunitària, porta --  
 creixement, engrandiment, extensió... Creixer sembla oferir l'oportu-  
 nitat de realitzar tot tipus d'incentius, com es pot veure per l'èm-  
 fasi continuat de totes les organitzacions en el volum com un índex -  
 de l'existència d'incentius desitjables. El sobre volum a què s'arriba  
 així és la causa de la destrucció d'organitzacions que altrament se--  
 guirien viuint." (p 158)

Un dels grans problemes dels sistemes de control en les organitzacions i  
 reconeguts en moltes ocasions, és el de produir efectes contraris als pre-  
 vistos

"... els dirigents descobriren que alguns que altres managers havien tam-  
 bé descobert: els sistemes de control organitzacional sovint produci-  
 xen conseqüències no buccades sovint, però, enlloc d'augmentar el con-  
 trol organitzacional aquests sistemes redueixen el control efectiu que  
 exerceix l'organització....

Els sistemes de control influencien la forma com els membres de l'or-  
 ganització dirigeixen les seves energies en el treball; els membres -  
 molt probablement passen el temps i l'esforç en les àrees cobertes -  
 pel sistema." (Gammann et al., pp 63-66)

El director d'enginyeria de Prime Computer Inc., reconeix que

"Es pot perdre molta flexibilitat quan s'està forçat a fer les coses -  
 seguint estrictament els organigrammes organitzatius." (Cashen, p 104)

El creixement de les empreses porta a una major diversificació i especia-  
 lització de funcions, productes i zones, cosa que comporta una major difi-

cultat de coordinació, especialment amb l'estructura clàssica

"La divisió del treball en piràmides jeràrquiques significa que l'especialització s'ha de definir o per funció, o per producte, o per --  
àrea." (Davis, p 30)

Cada forma d'organització té els seus avantatges i inconvenients, però --  
cada vegada més empreses no estan dispostes a acceptar compromisos en ai  
xò, i així busquen formes d'estructura que

"Creen una paradoxa estructural per evitar sacrificar els beneficis --  
de cada una de les alternatives estructurals." (Davis, p 30)

Malgrat les teories i certs esforços de ja fa temps per escoltar i apro-  
fitar les idees dels treballadors, la realitat està molt lluny d'ésser --  
satisfactòria

"Patsar la cucina més repetida a la nostra comissió ha estat el fra--  
càs dels caps d'escoltar als treballadors que volien proposar millors  
formes d'executar el seu treball. Els treballadors senten que els --  
seus caps demostren poc respecte per la seva intel·ligència." (HEW, p37)

Una de les contradiccions de l'actual organització del treball és la im-  
possibilitat d'aconseguir els objectius que ella mateixa assigna

"El problema de la forma en què s'organitza el treball avui és que no  
permet al treballador realitzar els seus propis objectius. Per l'he-  
rència del Taylorisme, les organitzacions assignen al treballador un  
estànder fix, però sovint no li diuen clarament per què o com es va es  
collir. Més sovint que al contrari, l'estànder és inadequat pel treba  
llador. I, en una contradicció estranya amb la filosofia del manage-  
ment eficient, l'organització rarament dona al treballador els mitjans  
per a aconseguir l'estànder. És com si el corredor no sabés on hi ha  
la meta; les normes creen una carrera que cap treballador no pot gua-  
nyar." (HEW, p 51)

Podríem també referir-nos a alguns dels aspectes comentats en el punt ---

"Transmissió de valors no explicitats" de l'apartat 1.2.2

Causes de l'aparició dels problemes

Les zones que fan que apareixin ara aquests problemes del treball en gene-  
ral són degudes a un desfasament entre l'evolució de la societat i del --  
treball, tant a nivell general

"... un dels problemes principals és que el treball no ha canviat prou ràpidament per a seguir els ràpids i amplic canvis en les actituds, aspiracions i valors dels treballadors." (NEW, p XVI)

com en el grau de coneixements donats per una banda i els exigits pel treball

"La majoria de les tasques confiades als O.S. (obrers especialistes) són tan elementals... que exigeixen dels adults un comportament infantil i li ocasionen una regressió intel·lectual extremadament alienant"

"Com més gran és el desfasament entre el bagatge cultural dels obrers i el nivell requerit per a efectuar la seva tasca, més important és la frustració..." (Socialismo y Empresa pag. 82)

El cap de fabricació de la General Foods de Reims apunta una de les causes que ocasionen problemes

"... encara que la tasca de l'encarregat és "artificial", la majoria de fàbriques s'aturarien molt aviat si l'eliminessin. L'error, diu, és reemplaçar la motivació individual natural per la disciplina externa. Aquí podem prescindir dels encarregats, diu, a causa de l'alt nivell de preparació i motivació dels treballadors." (Business International, pp 100-101)

És interessant de veure algunes idees de Bernard sobre el tema que estem analitzant. En primer lloc ja veu dificultats quan els desitjos individuals no coincideixen amb el propòsit comú, cosa que és més probable que succeixi quan no hi ha participació en la definició d'aquest propòsit i quan aquest està amagat i desfigurat.

"Sovint es suposa... que el propòsit comú i els desitjos individuals són o haurien d'ésser idèntics (p 80) ... això no succeeix mai ..... L'única excepció a aquesta norma general, i important, és en el cas en què l'assoliment del propòsit de l'organització esdevé ell mateix una font de satisfacció personal i una motivació per a molts individus." (Bernard, p 80)

Cos ja hem vist també prevnia la necessitat que l'empresa no es limités a una compensació econòmica

"Els atractius no-convencionalistes són tan difícils d'ofertir com altres en moltes circumstàncies. Establir les condicions en les quals l'orgull personal de l'ofici i de l'assoliment poden ésser assegurats sense destruir l'economia material de la producció estandaritzada dintre d'un funcionament de col·laboració és un problema real d'eficiència." (Bernard, p 94)

Combinar la satisfacció i l'eficiència segueix preocupant a l'autor

"Tenir una organització que doni prestigi i assegurï la lleialtat de les persones desitjables és una tasca complexa i difícil d'eficiència" (Bernard, p 94)

Bernard reconeix les deficiències de les organitzacions formals i els perills que representen per a l'individu, i per això accepta la necessitat d'uns mecanismes correctors, el marge de l'autoritat jeràrquica i que augmenta com a organització informal.

(Un dels objectius del capítol ha estat mostrar)

"que les organitzacions informals són necessàries pel funcionament de les organitzacions formals com un mitjà de comunicació, de cohesió, i de protecció de l'integritat de la individu." (Bernard, p 123)

És important d'insistir en la visió de Bernard de l'organització informal, especialment en l'aspecte d'introducció d'un element humanitzador, necessari malgrat l'aparent efecte destructiu de l'organització

"Una de les funcions indispensables de les organitzacions informals -- dintre d'organitzacions formals -- la de comunicació -- ja s'ha citat.

Una altra funció és la del manteniment de la cohesió de les organitzacions formals mitjançant la regulació de la voluntat de servir i estabilitzant l'autoritat objectiva. Una tercera funció és el manteniment del sentiment d'integritat personal, d'autorespecte, d'elecció independent. Donat que les interaccions de les organitzacions informals -- no estan dominades conscientment per un objectiu impersonal donat o per una autoritat com en l'organització, les interaccions estan caracteritzades aparentment per eleccions, i forneixen sovint les oportunitats per reforçar les actituds personals. Encara que aquesta funció -- és sovint considerada com a destructiva de l'organització formal, cal veure-la com un mitjà de mantenir la personalitat de l'individu contra



certs efectes de les organitzacions formals que tendeixen a desintencionalitzar la personalitat." (Bernard, p 122)

La solució als problemes dels individus plantejats per Bernard ha tardat molts anys a ésser interès, malgrat la seva importància.

En els comentaris de Jay sobre l'institució de management de Drucker, hi trobem el següent:

"... management no és pas una nova institució bàsica. Tot el contrari, és un art molt antic.

... Enc que hi ha una teoria política de l'empresa que és defensable. La nova ciència del management és de fet només una continuació de --- l'antic art del govern, i quan s'estudia la teoria del management contactat a contactat amb la història, es descobreix que s'estan estudiant --- dues branques molt similars del mateix títol." (Jay, p 3)

Així està d'acord amb les repetides comparacions que els clàssics fan entre el management o l'organització empresarial, i el govern i l'exèrcit, cosa que arriba a molestar a alguns científics.

Després recorda l'home:

"una cooperació real ha d'estar basada en una veritable comunitat --- d'interessos per a l'assoliment de l'objectiu desitjat." (citada en Litterer, p 111)

però amb el que ja portem dit no cal remarcar que aquesta comunitat d'interessos típics d'una democràcia no existeix dintre de les organitzacions jeràrquiques.

Trobem en Y. Bourdieu una crítica profunda del sistema de producció actual

"La crisi fonamental del capitalisme no ve de l'anarquia del mercat, ni de la superproducció o de la sub-consumició, ni de la tendència -- descendent del marge de benefici, sinó del fet que la minoria dominant només pot sobreviure per la creativitat de tots els homes que ella té per funció de negar." (Bourdieu, p 158)

Veïem el que Weber diu respecte a la burocràcia quan està desenvolupada - completament

"La seva naturalesa específica, que és benvinguda pel capitalisme, apareix amb més perfecció com més es "deshumanitzi" la burocràcia, com --- més reeixi a eliminar per complet dels negocis oficials l'amor, ----

l'adi, i tots els elements eurement personals, irracionals i emocionals que escapen al càlcul. Aquesta és la naturalesa específica de la burocràcia i és reconeguda com la seva virtut especial." (citat a Litterer, p. 35)

Problemes de Management.

Malgrat les insistències que l'èxit de les empreses depèn de tenir bons managers, jo he vist que no hi ha treballs seriosos de com mesurar llur efectivitat, ni de com seleccionar-los, ni entrenar-los. Podem afegir la següent cita

"La major part de la literatura managerial i psicològica sobre el tèmec d'efectivitat managerial es basa en poc més que en experiències personals o opinions sobre els trets posseïts per "bons" managers, -- que han de fer per a ser efectius, o quines han d'èsser els productes del seu comportament efectiu. La major part de la literatura només -- considera un punt, posant l'èmfasi només a les persones, només en els processos, o només en els productes relacionats amb el management efectiu." (Garrabell et al. p 15-16)

Les importants funcions de management de decidir sobre activitats futures i sobre la gent continuen éssent primordials i gairebé impossibles de mesurar llur resultat, com reconeixen diferents dirigents d'importantes empreses industrials

"Seleccionar el projecte i la gent correctes són decisions clau i -- extremadament difícils." (Hach, p 72)

"És més important de fer les coses correctes que fer-les correctament. La distinció no és una cosa subtilosa. És més important pensar en -- efectivitat que en eficiència." (Lee, p 127)

"Reclutar gent és difícil. És particularment difícil reclutar engi--nyers, i gairebé tan difícil és mesurar els seus resultats..."

(Pannenberg, p 55)

La funció de treure el màxim profit de la gent no sembla reeixir sempre, com reconeix un vice-president de National Semiconductor,

"Mansa covint, quan es recluta a la indústria un enginyer sortit de --

l'escola, no se l'usa productivament per a un llarg període."

(Kvamma, p 118)

Aquesta pèrdua de productivitat es tendeix a compensar en altres ocasions pressionant per aconseguir millors de productivitat allà on el management sap que es poden aconseguir i com fer-ho. La incapacitat del management d'equilibrar les productivitats de les diferents parts de l'empresa és coneguda i viscuda pels treballadors, i és una font de problemes.

Ja hem vist arran dels comentaris de les Taules de l'ocupació del temps - dels managers la distribució dels seus esforços, que arriben a ocupar un 42% senzillament transmetent informació. Creiem interessant reproduir la següent cita, referent a la forma d'actuar dels managers d'enginyeria, i que pot ésser un dels managers amb més activitat tècnica.

"una de les tasques clau del manager d'enginyeria és fer que el cap -- es senti confortable amb ell, i fer que li tingui confiança.

... El truc per al manager tècnic és preparar el camí, si vol convertir el seu producte en un producte de l'empresa que encaixi amb l'estratègia de la companyia... Cal buscar una forma per informar el management sobre el programa abans de la reunió on es decideixi, reunint-se individualment amb cada una de les persones clau en el procés de presa de decisions, intentant dur-los al teu costat... Si pots modificar el teu programa per a aconseguir els requeriments d'una persona clau, llavors el programa és parcialment teu, i hi està compromès."

(Poulson, R.D., Schneider, W.J., Electronic Design, 19, 13 Setembre, 1974).

Si es fes com a la Texas Instruments de França on

"El principi, diu un manager, és que les decisions es prenguin on hi ha el coneixement... al nivell més baix possible." (Business International, p 107)

els managers podrien dedicar-se a tasques molt més productives que ara, - doncs segons el director d'enginyeria de Prime Computer Inc. de Massachusetts,

"sembla que pels managers de departament és més important protegir els interessos del seu departament que cooperar per aconseguir acabar un producte... Així floriaix en tots els departaments i retarda el progrés

.. / ...

d'un producte." (Dashen, p 104)

Ja hem apuntat que els managers són també un dels grups que estan descontents de les seves condicions de treball. Segons un professor de management de Montreal,

"Molts managers i professionals joves no juren ja lleialtat a l'empresa on treballen. Esperen independència i deslligament, prefereixen el màxim d'obediència i mobilitat, i veuen bé el conflicte en assumptes estratègics. D'aquí l'augment dramàtic en la rotació del personal -- executiu.....

Un quaranta per cent dels executius que esdevenen presidents (de les 100 primeres empreses de Fortune) ho fan havent entret la societat a un alt nivell, malles d'anar pujant l'escala de l'empresa.....

Els executius d'avui estan contínuament sobressaltats per un sentiment de mal auguri personal que els deixen amb un sentiment d'impotència i por ..... El que vol el manager alliberat és més joia en el seu treball, viure i treballar més plenament, tenir unes relacions autèntiques i conscients amb els que treballen amb ell." (Kelly, pp 55-56)

Evidentment això preocupa i posa problemes a les empreses, com reconeix un vice-president de la Becton Instruments,

"... una companyia basada en la tecnologia ha de capitalitzar les seves innovacions, les que són desenvolupades per la gent - la millor - gent que pot trobar. Si no tenim un bon programa per a fer sentir --- aquesta gent creativa confortable, no podrem pas retenir-los."

(Chapin, p 70)

El descontent en el treball pot portar a una major exigència en les condicions monetàries, cosa que porta a més d'un problema econòmic immediat el que

"si els diners són tan importants per un home, marxaria a una altra empresa després que l'haguéssim entrenat si li oferíssim uns pocs dòllars més." (Lee, p 126)

Els freqüents canvis dels managers que es donen en el management modern - per una part no permeten que els managers puguin endegar projectes especials de llarga durada (Klein, p 73), i per altre poden tendir a un refinament de la jerarquia, com veiem en la mita

"Els canvis en la jerarquia managerial, que foren força extensius, -- també dugueren un enfortiment del control sobre els treballadors. Insegurs en les noves posicions, volent causar una impressió favorable en els seus superiors, mancats del suport immediat dels treballadors, els nous oficials, des del cap de la planta cap avall, exerciren un control sobre els homes més formal, estricte i inflexible del què mai no havien estat subjectes abans." (Blumberg, p 102)

Les funcions dels alts executius no només creixen amb el volum de l'empresa, sinó que a més varien (Litterer, p 86), fet que ja fou detectat per H. Fayol. El gran creixement d'unes empreses ha portat problemes i formes de management que per haver donat certs bons resultats en les grans empreses multinacionals s'han intentat aplicar també a altres empreses -- molt més reduïdes, sense tenir en compte aquest principi de dependència -- entre funció i volum.

Tenint en compte que, en opinió de Argyris, en augmentar la complexitat -- hi ha una tendència a introduir més jerarquia i burocràcia per a simplificar els problemes, podem concloure que les empreses més petites estan -- adaptant-se a teories de management molt més jeràrquiques del que caldria, àdhuc aplicant els mateixos principis i criteris, però havent desenvolupat la teoria pel seu tamany enlloc de per una multinacional. Podríem fer un paral·lelisme amb moltes tècniques informàtiques.

## 2.3 EXPERIÈNCIES DE MODIFICACIONS

### 2.3.1. Introducció

La amplitud dels problemes arrelats pel treball actual en les societats industrials i la importància de les seves causes que han estat revisats a l'apartat anterior han generat tota una sèrie de respostes.

Els experiments que s'han fet cobreixen gairebé tota l'activitat productiva i tots els sectors. Així veurem les experiències orientades vers els científics i tècnics, i també els obrers i administratius. Les modificacions afecten l'organització i el disseny del lloc de treball, la tecnologia usada, els mitjans de maneigament, i la prerrogativa de la direcció de l'empresa.

Les tecnologies de producció que han estat objecte dels experiments cobreixen les cadenes de muntatge, la fabricació en gran volum, i sota comanda, els processos continus i els serveis. Ja hem manifestat que s'han deixat de banda l'agricultura i la pesca per presentar una estructura molt diferent a les empreses productives i de serveis.

La presentació d'aquestes experiències s'acompanya amb les opinions sovint contradictòries i vacil·lants que els managers, empleats i sindicats han formulat sobre aquelles.

En aquest apartat només inclouem les experiències que modifiquen les teories organitzatives i de maneigament. No considerem les empreses que, tot i havent estat arxivades pels seus empleats, no han modificat l'estructura i forma de funcionament.

L'objectiu d'aquesta presentació és en primer lloc mostrar l'amplitud i importància dels experiments, oblidada massa sovint per autors i corrents ideològiques. Aquests experiments també seran usats com una base per al model no jeràrquic que elaborarem en el capítol cincú.

### 2.3.2 Personal tècnic i directiu

#### Introducció.

Com ja apuntàvem en el resum de l'apartat 1.3, en grans organitzacions o empreses, l'exercici de les funcions managerials en l'estructura organitzativa clàssica ha portat a l'aparició d'un nombre elevat de ----

personal que, amb la divisió de treball existent ha anat fent unes tasques "tècniques" o de staff i que sovint, a causa del grau d'especialització de la divisió del treball i del volum de cada una de les tasques dividides, han adquirit característiques de treball de fàbrica, de fàbrica de serveis, de documents, estudis, informes, prototipus o programes informàtics. Per altra banda, la complexitat d'algunes màquines i processos ha portat al fet que tècnics amb experiència estiguin al càrrec del seu manteniment àdhuc funcionament, com ordenadors, sales centrals de control, instrumentació analítica.

Així apareix el fet que parcel·les de les funcions managerials esdevenen rutinàries i repetitives, tot separant la seva concepció del seu control. Junt amb aquest fet nou també apareix el fet que el mateix grup social - que realitza aquestes funcions managerials - i que com ja hem vist en el capítol 1 ha de tenir un "status" diferenciat i reconegut - i a vegades - fins i tot les mateixes persones, està realitzant funcions d'operació similars a la dels obrers especialitzats. L'augment important del nombre de personal dedicat a les funcions associades al management i la realització de tasques d'obrer especialitzat pel mateix grup social ha fet més difícil per una banda retribuir-lo significativament per sobre del nivell dels obrers especialitzats, i per altra poder jerarquitzar el "status" - amb suficients nivells entre els quals hi hagi una diferència prou significativa. Aquestes noves situacions han causat que entre el personal tècnic, burocràtic i directiu hagin aparegut problemes de descontent en el treball similars als dels treballadors de fàbrica, i a la preocupació -- per la bona utilització d'aquest personal, com manifesta Badawy

"l'objectiu d'aquest article és analitzar aquest problema (mal management de grups d'investigació i desenvolupament), identificar les seves possibles causes, i després explorar alguns mecanismes -basats - en evidència d'investigacions directes- que puguin ésser usades per l'eficient management, motivació, i utilització dels científics industrials i enginyers." (Badawy, p 134)

Científics, enginyers i burocràcia.

Creiem de gran interès exposar el diagnòstic que Badawy fa del problema,

../...

i que resumeix en la incompatibilitat entre les ideologies professionals dels científics i enginyers, i la burocràcia:

"Perquè el model burocràtic actual d'organització -que caracteritza la majoria de les grans organitzacions d'avui- és inadequat pels científics i enginyers. Per exemple, en la cultura burocràtica les organitzacions són sistemes orientats als objectius dissenyats de forma que les estructures organitzatives siguin uns mitjans efectius per a aconseguir els fins organitzacionals - normalment obtenir beneficis i capdaventerisme industrial. Els recursos organitzacionals s'han d'usar - essencialment com a mitjà per a obtenir aquests objectius. Això requereix promoure l'eficiència, la integritat i el control.

En la cultura científica, però, la llibertat, l'autonomia, l'augment de coneixements, i la recerca de la veritat són "ideals" bàsics per al científic. Per a ell, la investigació pot ser vista com un fi en si mateix, encara que per el management pot ser vist com un mitjà per a aconseguir control sobre l'ambient i assolir estabilitat i creixement - però el científic, en el fins pot resistir ésser utilitzat com un mitjà per a dur a terme els fins organitzacionals. El punt central aquí és que si els objectius de l'organització i dels científics estan en conflicte, llevats l'estructura organitzativa burocràtica dissenyada per a dur a terme les activitats centrals de l'organització - no seria el disseny ideal que ducés a l'òptim rendiment i creativitat del científic. Hi ha una evidència considerable en la literatura que suporten aquest punt. Per exemple, Redaway manifestà que una font important de tensió i de problemes entre el management i els científics era la incompatibilitat dels científics per a realitzar els seus objectius personals dintre dels objectius de l'empresa en l'organització estudiada. El científic, en aquest estudi, es va veure que estaven generalment orientats vers les seves professions i buscaven generalment - el reconeixement individual en els seus medis professionals. La satisfacció en el seu treball i el descobriment de nous coneixements constituïen els seus objectius principals. No se sentien fortament identificats amb l'empresa, ni tampoc veuen moltes oportunitats en l'empresa per a persones amb les seves preparacions. Sovint tenen una apreciació



inadequada de les habilitats i funcions dels manegament. En resum, la "burocràcia", és massa racional i un tant massa nítid per a l'organització de l'investigació i desenvolupament. Mentre les consideracions econòmiques poden produir una organització molt estructurada amb objectius definits, operacions estàndar, i un conjunt rígid de controls, la creativitat - per altra banda - sembla requerir un clima relativament flexible amb oportunitats per a saludables quantitats de llibertat, -- autonomia i comunicació, i un mínim de controls per a intensificar la iniciativa, la imaginació, i els recursos. Com a conseqüència, l'intent del manegament de controlar la direcció de la investigació i de controlar-se principalment en els aspectes pràctics i prometedors inhibiria la llibertat del científic i produiria necessàriament frustració, tensió i conflictes per a ells.

Per altra banda, encara que els objectius dels especialistes en enginyeria són molt paral·lels amb els empresarials (Ritti, "Work goals for scientists and engineers", Industrial Relations, 6, 2 febrer 1968, -- p 131) poden sorgir conflictes entre els enginyers i llurs organitzacions sobre influència dintre l'organització, sobre l'assignació de recursos als programes tècnics, i sobre estructures tècniques. Els conflictes sobre l'assignació de prioritats en els objectius basades en consideracions empresarials enlloc de tècniques, sobre bases apropiades per als sistemes de remuneració, i sobre la planificació futura de l'empresa i la previsió tècnica de la indústria són només alguns exemples dels tipus de tensions i de conflictes que poden sorgir entre els enginyers i llurs organitzacions.

És de notar que els conflictes enginyers-organitzacions no són tant -- sobre els objectius i les polítiques com sobre els mitjans més apropiats per a dur a terme aquests objectius. L'important aquí és que tot i -- havent-hi conflictes, les fonts dels conflictes científics-organitzacions són diferents de les fonts que causen les tensions i tensions entre els enginyers i llurs organitzacions." (Edravy, pp 134-235)

Les implicacions més importants que aquestes consideracions tenen per al manegament són de dos tipus. El primer fa referència a les motivacions

"L'estil de les motivacions adequades per als científics hauria potser

de donar més èmfasi al spector professional menant més reconeixement i suport a la investigació bàsica, una quantitat considerable de llibertat en la selecció de tasques, moltes oportunitats per al creixement professional i per al reconeixement dintre de l'organització i - els medis professionals científics. Encara que les recompenses financeres no deixen d'esser importants per al científic, no tenen una alta prioritat en la seva jerarquia de necessitats. Per altra banda, el sistema de recompenses apropiat per als enginyers típics hauria de ser probablement similar al tipus de motivacions dels managers posant èmfasi en factors com "status", progressió o posicions de management, autoritat i influència dintre de la jerarquia de l'organització. Es creu que les oportunitats per a participar i estar implicat en la planificació managerial i tècnica, i en la presa de decisions intensifiquen el "status", influència, satisfacció i productivitat de l'enginyer." (Badawy, p 137)

El segon tipus d'impliacions fa referència a canvis de l'organització "No necessita una nova forma d'organització per a les activitats d'investigació i desenvolupament, probablement amb una estructura més descentralitzada, regles menys formals, equips d'investigació, una nova forma de la distribució del poder, i algun tipus de relació com entre autoritats professionals. L'estil precís en el què es podria desenvolupar per tal que esperi encara més investigació." (Badawy, p 137)

Valdria destacar que Badawy qualifica la burgesia de ideologia i també de cultura, així com el professionalisme científic i dels enginyers. Creiem que tot procés que pretengui satisfer algú, i més un grup social, ha de reconèixer la ideologia i cultura d'aquest grup i basar-se en elles si no vol fracassar en els intents de proporcionar una satisfacció que no sigui efímera. Aquest reconeixement de la ideologia i cultura no caldria quan es tractés només d'assegurar el treball d'uns individus i es disposés de mitjans de força o de persuasió suficients.

Un vice-president de ITT reconeix que

"la baixa probabilitat d'èxit en investigació i desenvolupament és devida principalment al seu management inepte i groller." (Cookson, p 100)

Operatiu. Aquesta mentalitat domina alguns dels centres de càlcul més grans i més avançats tecnològicament. El seu resultat és que el nivell d'entrenament en l'àrea de màquina són immensament baixes. La gent -- d'operació estan severament limitats a un petit conjunt d'habilitats elementals mínimament suficients per a treure's al treball de sobre. El personal d'operació tenen forts sentiments per ésser els subjectes de pràctiques discriminatòries del management, respecte als seus col·legues de programació i sistemes.

El departament d'operacions, incloent el manager, rarament té un paper a jugar en els aspectes creatius de l'operació, especialment en aquells relatius a la planificació i avaluació del hardware, software i sistemes d'aplicació. Aquesta absència de participació elimina una major font de reptes intel·lectuals i de creixement personal del personal d'operació, i pot conduir a un sever trencament del procés de producció quan es posen en marxa nous sistemes d'aplicació sense informar adequadament els operadors.

El management pot fer molt per a millorar la motivació orientada a la producció del personal d'operació... Encara que aquestes accions requereixen una inversió important en atencions i recursos de management, serà però encara més difícil obtenir els canvis necessaris en les actituds del management i entendre les necessitats humanes i les aspiracions de la gent d'operació." (Stone)

Seguint amb els tècnics informàtics llegim a Computerworld (12 abril 1976, p 23)

"En el passat el hardware i software de l'ordenador absorbiren la major atenció i concentració en les empreses, però ara l'èmfasi es va centrant en el probleware - una font creixentment cara i crítica .....

...les polítiques recaptades del departament de personal evolucionaren d'una era de fabricació obrera. Però aquestes polítiques ja no són vàlides. Les coses han canviat especialment per l'entrada de treballadors - amb títols superiors en el mercat del treball i per l'augment paral·lel de la sofisticació dels empleats. .... els empleats saben el que volen millor que el management .....

Tot notant l'existència d'una població en general descontenta, Branton

(de la Southern Service Corp.) ressaltà que el suport popular pot canviar, i per això cal la consideració i preocupació del management."

El vice-president d'enginyeria de Tektronix diu que per a permetre adaptar l'empresa als canvis ambientals.

"Han de crear ambients en què puguem canviar (una estructura organitzativa) sense gran inseguretat.

Un enginyer està preocupat pel seu status o posició, i quan es comença a canviar l'organització, esdevé nerviós. Està preocupat de perdre algunes prerrogatives.

... S'ha de cultivar un ambient que disminueixi la inseguretat d'aquest tipus de la gent. Els managers han de saber que se'ls reconeixerà no només els resultats personals sinó també haver preparat bons enginyers que van a altres àrees.

S'ha de gratificar la gent no només pels seus resultats personals ans pel potencial que desenvolupen en altres. També cal recordar qui fou responsable de quina part d'un projecte. .... és fàcil oblidar què fan de la contribució inicial i qui mereix una consideració especial." (Walker, p 65)

En aquesta línia podem afegir l'opinió del president de John Fluke

"... l'enginyeria ha tendit a esdevenir més i més un esforç de grup. Encara pensem que hi havia un temps en què un enginyer individual, inventà quelcom original del seu cap... Però si creiem en la història, aquest tipus d'ambient no existí mai, ni en temps d'Edison. Era un -- esforç d'equip llavors també. I ho serà molt més." (Fluke, p 88)

El vice-president de Nippon Electric comenta com encarrilen els nous enginyers

"Volem ajudar a l'enginyer (amb tests d'aptitud) a seguir el camí que li sigui més adequat, encara que no volem lligar-lo. Volem alhora examplar els seus horitzons amb tot el disponible per a ell a l'empresa. Com els tests d'aptitud no són tot el perfectes que voldríem, deixem lloc per a les modificacions. En els inicis de la vida professional -- d'un home a NEC, pot moure's d'un treball a l'altre, passant potser -- tres mesos en una especialitat, i després sis en una altra, fins que trobi la que li doni la màxima satisfacció de treball. Invariablement

aquest serà més productiu per a l'empresa." (Someya, p 74)

L'informe HEW reconeix que el treball del capatàs "es sovint desgratificador i improductiu" i per això

"El concepte de disseny de tasques cal també aplicar-lo al management on la participació pot també augmentar-se útilment. El treball dels managers s'ha de redissenyar no només perquè és improbable que els managers autoritaris suportin la humanització del treball per a treballadors a nivells inferiors, sinó també per la seva pròpia salut física i mental." (HEW, p 104)

Nous estils de management.

L'article de Badawy ens proporciona un bon marc per a referenciar les realitzacions de diferents empreses grans i en general punta en l'organització del treball de managers, enginyers i científics, que passem a exposar a continuació.

El president de Matsushita, que és un dels que compara el management amb el govern, diu que

"Per a obtenir els millors resultats dels teus enginyers -o de qualsevol altre- els has de proveir del millor management. Per a proveir -- del millor management es necessiten els millors managers. I els millors managers per a l'enginyeria, en la meua opinió, són probablement els mateixos enginyers. En algun sentit, el bon management és com el govern ideal, que està dirigit per la gent. La gent és bàsicament grups d'individus. Per tant el benefici últim hauria d'anar a l'individu. No tendint a veure la gent com una massa, ans al contrari, com un grup d'individus ....

Tota la nostra filosofia a Matsushita ... sempre s'ha fonamentat en el concepte del management des de baix, des de la base, des de l'individu. No volem imposar el management; volem que el management surti des de la base ....

... d'on ve aquest management? (de control de qualitat) Dels operaris de la línia de producció. És com el management d'enginyeria, que prové principalment dels nostres enginyers." (Kunihobu, pp 88-91)

El director d'enginyeria de la Prime Computer Inc., de Massachusetts, co-

rento ni tipus de management ni estructura que es aconsegueix a la seva empresa, que és una empresa pura

"... a part de l'alt management, té poca titols, poca managers intermedis, i cap organització organitzacional ni departament de personal....  
Usam la mínima estructura de management per no caure en el caos.

El management no estructurat aconseguix per a nosaltres el següent:  
dóna els enginyers llibertat per a treballar en una varietat, de treballs; impedeix que es formin barreres entre disciplines; fa més fàcil encarar els problemes amb el talent; permet que la direcció d'enginyeria surti naturalment.

Per descomptat, és més fàcil d'operar una empresa que comença d'aquesta forma que una molt gran, perquè en el començament hi ha relativament poca empleats....

... un perfil poc estructurat ... ajuda a fer divertit i interessant - el treball de l'enginyer.

El que s'ha de fer una mica de tot és altament gratificador en enginyeria. A la natura sent la errada treballar en una varietat de treballs; no se senten separats i fan molta cosa .....

Un especialista vertical .. no està interessat, o no és capaç de treballar en una tasca fora de la seva disciplina. Una qualitat important - que busquem en la gent és l'habilitat de canviar d'activitat i de lloc de treball.

Un altre avantatge que una empresa no estructurada pot tenir es la probabilitat de reunir els problemes amb la gent que és més capaç de resoldre'ls....

Els que tenen habilitats directives a la llarga surten ....

Aquest és un mètode molt millor per a tenir directius que posant títols en targetes, perquè quan un home esdevé naturalment un capdavanter, és reconegut pels seus cotreballadors..

Quan hom obté una reputació dintre de l'empresa per ésser capaç de tractar un cert tipus de problema, la gent de forma natural se li adreça quan necessita ajut. Si haguéssim dit a aquest home que era un manager hagués pogut automàticament posar límits en el seu treball, que hagués limitat la seva eficiència... (Gashen, pp 102-103)

Divisió del treball.

Una forta divisió del treball permanent o especialització porta a la necessitat d'un management fort, com reconeix el chairman de John Fluke Manufacturing Co.,

"Suposem que reunim un grup amb els millors 20 individus que es poden trobar. Cada un és un conegut especialista en el seu camp. Sabem que immediatament necessitem un manager per aquest grup, un manager dur. Sense aquest, cada individu aniria avançant en la seva pròpia direcció, i desenvoluparia, no un producte, sinó vint.

Estem fort molt per a paranyer maquinaria als enginyers, però no els enginyers als managers. I això és tot un problema." (Fluke, pp 88-89)

La necessitat de més management també s'origina en separar la investigació i desenvolupament de la fabricació, com insisteix un vice-president de IIT

"... cada vegada que muntem un laboratori independent dels nostres --- grups de fabricació, hem d'acceptar la necessitat de molta més atenció del management per fer eficient el laboratori de la que hauria --- solent si el laboratori hagués estat el costat i integrat organitzacionalment en una divisió de fabricació." (Jackson, p 101)

Expressat en forma de síntesi es pot afirmar que

"una major especialització porta una major dificultat de coordinació de les unitats diferenciades." (Davis, p 31)

És important d'insistir en el fet que aquesta necessitat per a un management no ve de la poca preparació tècnica en el seu camp, ni del poc interès en el treball, ni de les poques pautes de treballar, sinó de l'excessiva divisió del treball. Es podria pensar però que això és un mal necessari, que cal una forta divisió del treball per així poder aconseguir bons especialistes, especialment en les tecnologies noves i avançades que permetin uns bons resultats i avançar la tecnologia.

Veiem la resposta que dona el manager de Producte de la Motorola CMOS Special Products,

"L'error més freqüent que els managers de projectes eren que fan en els grups de disseny és tractar d'assemblar els talents amb experiència en el camp específic del projecte de disseny. Això és un error, perquè -

els enginyers que treballen tendiran a tenir una perspectiva limitada, deixant poc espai d'oportunitats per a una creu-fertilització dintre del grup. Molt sovint aquesta gent senzillament no tenen les amples perspectives que es necessiten per a generar noves idees. Estan acostumats a fer les coses d'una forma determinada .....

El disseny de circuits integrats és un art que quan els managers del projecte han d'aconseguir un producte acabat amb presses, naturalment busquen gent que hagin fet el mateix abans. Això pot ajudar a assegurar una productivitat satisfactòria, però sacrificarà creativitat. He descobert que pots fins i tot tenir un grup molt productiu amb gent sense experiència en el tema, perquè el disseny de circuits integrats pot ser après ràpidament quan es posa molt èmfasi en un entrenament ben estructurat. Jo vaig organitzar el projecte de manera que poguéssim aprendre mentre avançàvem, escollint els enginyers que semblaven ésser el tipus que pot aprendre ràpidament, i l'un de l'altre. Cada enginyer de disseny era responsable del disseny del seu grup de circuits integrats.

.... sovint es pot realitzar un treball amb gent amb menys experiència de la que es creu que es necessita. La bona planificació del temps, coordinació i organització són el resultat d'unes bones comunicacions. En tot cas, cal sobrepassar-se en comunicacions, perquè tothom empenyi alhora." (Schmidt, pp 126-128).

Motorola és la única empresa que crea i practica aquesta filosofia.- A més dels aspectes que Schmidt ha comentat sobre el producte, n'hi ha d'altres de tipus psicològic, com diuen uns managers de Mc Kinsey and Co., Los Angeles,

"Encara que potser hagi fet un treball matador en el laboratori, et trobaràs amb una crisi en el treball, perquè quan el teu projecte passi del laboratori al mercat, pots ésser desplaçat per algú que tingui més experiència de mercat. Has de demostrar la teva capacitat de créixer en l'aspecte del negoci." (Paulson et al., p 166)

Alguns casos no han fet res per a resoldre aquest problema, i per així una de les formes per aconseguir progressar el projecte és -----



"... tenir molt bon compte de l'empresa darrera teu i del teu projecte --- amb els plans que t'has de reunir amb l'altèmentament." (Paulson et al., p. 134)

però hi ha empreses que ja han resolt el problema sense haver de recórrer a aquestes mètodes tan poc productius, com exposa el chairman de la Plessey Co., Ltd., London,

"Probablement l'aspecte més vexant de la investigació i desenvolupament és que l'acte de criar per un llarg temps abans no sigui gratificada. Si navies un producte nou nat al fred del món fred i cruel de fora, -- pot no sobreviure. Aquest és sovint el resultat de l'inflexibilitat de l'empresa.

Passa sovint mantenim els nostres enginyers en caixes. Tenim un enginyer, diguem-hi Charlie, implicat en investigació, que està al laboratori, d'on no se surt mai. Moltes vegades esdevé que Charlie acaba el seu producte i alçó decideix que la Divisió X està millor equipada -- per a fabricar i vendre el producte. Així, Charlie des del laboratori diu adés al seu "infantó", i Harry de la Divisió X pren la responsabilitat per al nou producte.

És .... si quelcom no és correcte en el nou producte... si Charlie -- fos allò, podria reconèixer que un petit canvi podria corregir-ho .... Charlie té un interès emotiu en el producte. Vol fer-lo funcionar. Vol que reeixi....

Per això hem desitjat deixar que Charlie continuï amb el seu "infantó", en lloc de passar-lo a una divisió com un orfe. Quan el seu producte està suficientment madur per a dur-lo al mercat, deixem que ho faci en Charlie. Ell controla les seves pròpies compres, producció, marketing, vendes i distribució. Deixa el laboratori per portar el seu -- nou negoci.

A vegades retorna al laboratori després que el seu negoci no ha aconseguit fer beneficis. Retorna més trist i assenyat, i això ajuda a -- evitar el creixement de l'arrogància intel·lectual en el laboratori.. Cal notar que tenim gent que surt dels laboratoris d'investigació i desenvolupament (i a vegades que hi retornen). Aquest moviment és bo

perquè injecta nova sang als projectes. Crea vacants per a gent nova, un 80% d'aquests són productes nous.

...La clau important per a fer rendible la investigació i desenvolupament és que Charlie, el que desenvolupa un producte, sigui també el seu responsable. Dóna-li un interès emotiu... I quan tinguis un cert nombre de Charlies, assegura que no els robes l'autoritat que és necessària per a realitzar el seu treball." (Clark, pp 72-74)

En aquesta línia es veu també el TXI del Japó, que segons el seu director del desenvolupament

"Una un enginyer d'un departament d'investigació desenvolupa un producte innovador però important com perquè el produïm en un volum significatiu, tractar de posar aquest enginyer al càrrec de la seva producció. Això és un honor molt alt per a un enginyer que treballa en una empresa manufacturera. Però després d'un temps aquest home pot -- trobar a faltar l'estímul intel·lectual del laboratori. Llavors retorna al laboratori; en una posició més alta." (Miraga, p 81)

Per a insistir un cop més en aquest fet important, citarem el president de l'Indústria,

"Invalidarem els grups de desenvolupament en tots els aspectes de portar un producte al client. Se'ls dóna una responsabilitat total per l'èxit dels seus productes, i així no poden més desenvolupar un producte en el buit i ignorar el que li passa quan ells l'han acabat."

(Kunimabu, p 85)

Un vice-president de ITT ens explica les raons de mantenir pròxims físicament organitzacionalment investigació i desenvolupament, fabricació i marketing:

"La majoria de companyies troben que més productes surten dels departaments d'enginyeria de les seves empreses de fabricació que dels seus laboratoris. Això mostra que quanta més proximitat tingui l'enginyer amb fabricació i els clients, millor treball fa de disseny ... Molts managements d'empresa, veient correctament la importància de la tecnologia en el seu futur, creïeren erratament que si aïllaven al guna part bona d'investigació i desenvolupament, aquests farien "invençions" maravolloses i "d'època" que assegurarien un futur brillant

per a la seva empresa.

Ara no podria estar més lluny de la veritat. La gent d'investigació i desenvolupament, finançada així i amb aquest management, el 99% de les vegades perdrien grans quantitats de diners, i es frustrarien ells mateixos i els seus managers." (Cookson, p 101-102)

La solució a aquest problema, a més de la proximitat física i organitzacional, és la que fan a ITT

"... fem un gran esforç per assegurar que tots els laboratoris estiguin orientats a activitats encaminades a un producte final i a uns resultats centrats a cobrir la separació entre concepte i realitat, disseny teòric i producte pràctic, investigació i fabricació." (Cookson, p 103)

Les opinions del director general de Centralab respecte a les relacions entre enginyeria i producció són similars a les de Cookson. Critica la teoria de mantenir l'enginyeria centralitzada per raons de més eficiència i d'economia en una companyia amb fàbriques a diferents indrets. La seva experiència li demostra que això en funcions té ja que

"... quan algú d'una rambla organització de fabricació té un problema i demana ajut, obté una carta pedant de l'oficina central explicant-li coses que sap." (Wolfe, p 99)

Per això a la seva empresa

"... tractem de equilibrar els enginyers tocant a fabricació...  
Volem el màxim d'enginyeria i d'utilitatges dissenyats localment.....  
Volem els nostres enginyers a prop del mercat influenciat per ells."  
(p 99)

Els resultats són que

"Necessen almenys el 50% dels problemes operacionals usant enginyeria local. Per la resta -i només per la resta- poden enviar-hi els talents de l'oficina central." (p 99)

Això és també possible perquè

"Els managers i enginyers de tots els nostres llocs estan en estret contacte entre ells. El problema que es troba un grup podria fàcilment relacionar-se amb la solució trobada per un altre grup." (Wolfe, p 100)

En descentralitzar i transferir funcions perd calen certes precaucions per

evitar duplicacions (p 100) i que els enginyers estiguin dedicant els seus esforços a problemes locals i immediats, deixant el disseny de nous productes o tipus de productes (p 101). Per això,

"Aquest tipus de desenvolupament normalment surt dels grups centrals - de desenvolupament de producte i investigació, treball dels quals s'orienta normalment a un futur més llunyà. Aquests enginyers i científics centrals no s'haurien de ficar en els problemes diaris del negoci. Cal que siguin versàtils i tinguin experiència i amplitud i profunditat tècnica per a resoldre qualsevol problema." (Wolfe, p 101)

A Siliconix, segons el seu president,

"Solapem enginyeria i producció, enginyeria i vendes, vendes i producció i així succesivament." (Lee, p 127)

Una altra conseqüència de tipus psicològic i material important de la divisió del treball és la posició en què es troben els enginyers grans --i altres-- i que descriu en un editorial l'editor de The Production Engineering Magazine,

"La teva vida professional pot començar a davallar al voltant del teu 40<sup>è</sup> aniversari, i en una dècada més, pots trobar-te amb els símptomes desagradables de reducció del sou, destin incòmodes, i probabilitats d'ésser acomiadat.

La raó que normalment es dona per això és "obsolescència". Però els fets mostren altra cosa. Segons tres professors que han estudiat els enginyers grans, el problema real és la qualitat dels treballs assignats .... als enginyers grans se'ls dona constantment tasques ingents, amb alta prioritat ..., i fan aquests treballs tan bé, que se'ls demana que ho facin una altra vegada .... als enginyers joves ... se'ls assignan tasques més contemplatives ... que ofereixen un desafiament pel creixement personal.

Una resposta individual a aquest dilema resideix en l'assignació de tasques. La millor assegurança diuen els tres professors, és literalment exigir treballs amb repte, en lloc d'acceptar tasques rutinàries.

Una resposta alternativa podria venir d'agrupacions d'enginyers.

Els sindicats... han evidenciat una preocupació tradicional pels problemes dels treballadors vells." (Boulden, p 43)

Estructures pluralistes de management.

L'estructura tradicional de les companyies per funcions, o productes o --  
zones

"...és el resultat de la suposició implícita que l'organització no es  
pot especialitzar per a dues o tres dimensions simultàniament. Aquesta  
suposició es basa en un model monístic d'organització amb una jerar-  
quia de poder i una unitat de comandament en lloc d'un model dualístic  
o pluralístic que impliqui un balanç d'interès i de poder." (Davis, -  
p 30)

L'estructura dual, el contrari, representa fugir de la piràmide i reempla-  
çar la jerarquia de poder pel concepte de balanç de poder (Davis, p 31)

En una estructura plural en es manté la unitat de comandament, ni de la -  
base d'autoritat, ni del sistema de control, ni la consistència dels subor-  
dinats assignats. En una estructura dual, per exemple, els managers de --  
productes i de departament poden tenir subordinats comuns, i l'autoritat -  
del manager de departament es deu al seu lloc mentre que la del manager -  
d'un projecte es deu a les seves capacitats i coneixements. (Davis p 31)

En les estructures al·luvials --a galle o setrie-- no tenen sentit les distin-  
cions entre línia i staff. El fet acceptat per molta gent que la responsa-  
bilitat i l'autoritat d'un manager no són iguals es veu en les estructures  
pluralistes on normalment calen més responsabilitat que autoritat.

Aquesta estructura, segons Davis,

"... genera més conflictes que la piràmide. Per això posa més pes en  
els mecanismes de comportament per aconseguir la coordinació. També -  
demostra que l'estructura en si contribueix molt al conflicte orga-  
nitzatiu..." (Davis, p 37)

i cal negociar les tensions i conflictes, Per això

"s'han creat intermediaris professionals, anomenats consiliaris, inte-  
gradors o coordinadors, que treballen en equips, departaments o task  
forces en un intent d'institucionalitzar els requisits de comporta-  
ment de l'organització malla .... els intermediaris per a reeixir en  
resoldre conflictes organitzacionals depenen més en les seves habili-  
tats de comportament que en el seu lloc estructural." (Davis p 38)

Els aspectes humans són molt importants perquè a més de l'esmentat abans

aquesta forma d'organització "exigeix que la gent es conegui bé entre - ella" i perquè "Es extremadament difícil per a algú que pensi en termes de piràmide que reeixi en un ambient més pluralístic de companyia." Insistent en aquesta idea Davis diu que

"El comportament managerial apropiat en una empresa piramidal no és -- apropiat a les condicions de vida en aquesta forma no tradicional. El canvi no és només en el disseny estructural, és també en el sistema - tècnic, en la cultura organitzativa, i en el comportament managerial." (Davis, p 38)

Aquesta nova teoria de l'organització

"... ha sortit de l'antiga i té els mateixos antecedents històrics. Aquests nous principis d'organització s'interpreten ja sia com a ambigus i contradictoris, o adaptables i flexibles, segons que hom sigui un escèptic o un entusiasta." (Davis, p 39)

Tècnics i managers com treballadors.

Motivació.

Les idees i les pràctiques sobre la motivació dels enginyers ha canviat - substancialment, com podem apreciar en els comentaris dels president de - la Teradyne de Boston,

"La nostra filosofia ha demostrat que -almenys per la nostra satisfacció- no és difícil mantenir els enginyers competents si una empresa - està disposada a sacrificar les nocions convencionals de l'eficiència per la motivació.

La idea que la gent treballa perquè és el seu deure, àdhuc si no els agrada el que fan, és una de les definicions de l'ètica del treball . Avui ... per romandre s'ha d'estar motivat.

Fa tres anys Teradyne decidí que la motivació individual era més im-- portant que la definició de llibre de text de l'eficiència de l'emp<sub>re</sub>sa... El nombre de productes reeixits que hem creat des de llavors ha estat molt alt, comparat amb els tres anys anteriors quan l'organit<sub>z</sub>ació d'enginyeria era controlada per un o dos homes. El sistema fun-- ciona bé per l'empresa i pels individus.

La nostra filosofia és que els objectius d'un individu creatiu proba-

blement de construir la llibertat d'acció, sentit d'implicació personal en un tasca interessant i el compartiment de l'èxit que ajuda que es produïxi.

.... I reconeixem per un igual l'individu creatiu que treballa millor sol que el que treballa millor amb altres... No ha estat difícil assignar treball que presentin la gent i que ajudin a progressar l'empresa." (Arbushoff, pp 126-128)

Les idees de l'atachito ens les exposa el seu president,

"Nadalitzar no necessitem massa individus "excepcionals" perquè tota la nostra gent treballa amb un alt nivell de filosofia i evidència ... Tota la nostra orientació és vers la gent en lloc de les coses. Creiem que la gent tindrà bona cura de les coses si nosaltres tenim bona cura de la gent.... creiem molt en la força interna d'un individu.....

Aquest esperit, aquesta creença que tothom és important, impregna tota la nostra companyia, i l'ajuda a tota ella.

... en avaluar els seus propis resultats s'estimulen contínuament --- ells mateixos i els seus col·legues per a millorar-los i així millorar els productes que estan produint ....

Troquem d'encoratjar l'evangeli a tots els individus, i així obtenim --- unes bones dosis de cooperació perquè tots creixem alhora." (Kuninobu, pp 88-91)

El president de Praxis Corporation assegura que les causes reals de resultats dolents rarament són la deficiència de coneixements, sinó un dels tres factors següents: manca de realimentació, interferència entre tasques, i costis a conseqüències desfavorables en cas d'errors (Automation, --- març 1976). A TMI han solucionat l'últim d'aquests factors, segons el director de management,

"Què podem fer a l'ambient si volem creativitat en l'enginyeria? En la meua opinió, l'ingredient més important -però no l'únic- és dificultat. S'ha de reprimir als enginyers amb dificultats. Cal posar problemes genuïns que presentin un repte real. Cal posar objectius de disseny difícils, però obtingibles.... el secret ingredient de l'ambient creatiu és que es assignen el compartir els plans dels èxits amb els enginyers.....

"Una l'enginyer pensa més, treballa més intensament. Treba el seu treball més entusiasmant. Sap que té menys probabilitats de reeixir. Però nos altres l'acceptem i no preocupar-se pels fracassos. Sap que no hi ha cap honor en un fracàs si el repte és fort ...

"Quan un d'aquests nissos veix, és un gran èxit. La nostra recompensa és gran. I la recompensa de l'enginyer també ho és, perquè compartim la joia amb ell." (Mircea, pp 80-81)

Un manager de IBM concreta les condicions per a aconseguir l'èxit en un projecte

".... els bons enginyers que siguin entusiastes pel que estan fent i que interrompin el seu treball fent. Tota organització de producte està interessada a desenvolupar vitalitat en la seva gent.

Condicionem la gent a buscar els objectius usuals, com augments i promocions, però aqueste no constitueixen tota la definició de l'èxit.

Un home veix si treba el seu treball constructiu, creatiu i agradable. No és un treball; és una part de la seva vida." (Haughton, pp 80-81)

El vice-president d'enginyeria de Tektronix explica com aconseguir que els enginyers treballin més i frueixin més

"... però és que els enginyers treballin més o millor? Els incentius monetaris, ni els sistemes de bonificacions, ni participació en els beneficis, ni l'opció a comprar accions són efectius per a ells mateixos en aconseguir que la gent treballin més i millor en enginyeria.

Però si hi ha prou repte creatiu, si els enginyers veuen que prenen part en una empresa vital de l'empresa i poden fer una aportació significativa per a l'empresa, llavors mostren uns resultats astoradors. I hi frueixen.

El que motiva els enginyers a treballar fort és estar en un context d'un estudi que posi reptes difícils però amb sentit. Perquè els enginyers realitzin el seu gran potencial, han de tenir objectius amb sentit i repte en el mercat d'avui, i alhora amb repte per a les seves capacitats creadores i intel·lectuals.

".... L'èxit s'aconsegueix que els enginyers produïssin més per un factor de dos o tres al que farien sense ell." (Walker, p 62)



El paper dels managers és llavors motivar la gent, assegurar que els empleats tinguin els recursos necessaris, i no oblidar que

"La gent tendeix a assegurar-se dels seus projectes..... si es treu un projecte d'una persona que hi ha treballat durant un parell d'anys, és com arrabassar un brau del seu infant .....

els enginyers estan emocionalment lligats amb el que fan, com tu i jo i tot hom. Les claus per a un millor management i una enginyeria més efectiva són donar direcció a aquestes emocions i proporcionar - el recol·le i les aspiracions existents." (Walker, p 65)

Participació.

Alguns de les idees supracitades parlant de la motivació no van tan lluny com per a fer que hi hagi una forta participació en els objectius i tasques assignades. En aquest sentit, i referint-se al management per motivació interna

"... el management espera que els seus subordinats poden ésser motivats fent-los els seus compromisos en els objectius organitzacionals i per la seva implicació en les tasques necessàries. Espera que els seus empleats estaran motivats pels seus sentiments d'acompliment, realització, reconeixement, i autoconsideració que segueixen un treball ben fet..." (Chomann et al. p 66)

En canvi, quan els treballadors poden participar a fixar els objectius tenim que

"... la característica més important d'aquest enfoc no és la dificultat per a realitzar aquests objectius sinó el fet que són fixats participativament. La gent que és responsable de realitzar els objectius tenen certa influència sobre la natura d'aquests objectius... es prenen mesures per identificar i solucionar problemes conjuntament en lloc de castigar o culpar..."

Aquesta estímul de motivació interna pot tenir efectes diferents. Pot crear un fort compromís als objectius perquè el membre de l'organització participa fixar-los i se sent responsable per mirar que es compleixin. Això pot conduir a més canvis dirigits al compliment d'una tasca.

En trobar els resultats i perquè l'individu verifica el seu progrés a través de les mesures del sistema de control, aquesta estratègia pot també incrementar la satisfacció de l'empleat. El caràcter obert dels sistemes de control i la responsabilitat general més que específica, significa que hi ha poc incentiu per als subordinats perquè enredin o es comportin disfuncionalment. Més important encara, incentiva i recompensa el fluxe d'informació vàlida." (Gammann et al., p 69)

El mateix tracta de

"... estructurar les coses perquè tots els individus participin. El que és important és que creem l'ambient en què els empleats sàpiguen que el comproment reg té la seva participació....

Tenim reunions freqüents amb molta participació dels enginyers de la base." (Kuninobu, p 85)

El mètode aplicat a Elmirdyne, Massachusetts, segons un manager de secció, és el de

"... intentar aconseguir que l'enginyer del projecte estigui implicat al nivell amb la definició de les especificacions del producte i la planificació. Normalment se'l convoca a les reunions amb els managers d'enginyeria, marketing i de producte per a la definició del producte i la preparació de la planificació. Individualment, una persona sent molt més responsabilitzada en un pla que ha ajudat a generar ..."

(Weisman, p 106)

El president de Teradyne explica que

"La nostra companyia és per als que volen decidir per ells mateixos.

No tenim una estructura formal d'empresa. Deixem que aquells amb més incentiu i creativitat dirigeixin l'empresa, en lloc d'organitzar l'empresa per dirigir l'empleat menys creatiu....

És absolutament essencial que els objectius dels nostres empleats coincideixin en harmonia amb l'objectiu global de l'empresa. Això és un punt clau en decidir quin serà el projecte d'un individu.

... gran que la llibertat és més important (que els diners) llibertat per a determinar on què treballar en lloc que vinguí donat. L'enginyer amb aquesta llibertat és realment el seu propi cap. Ho s'ha de manage la gent amb la llibertat de decisió." (Aradloff, pp 124-126)

Relacions humanes.

Vegem ara alguns aspectes generals del tracte del personal en les empreses que hem estat considerant en aquest apartat i que no cauen exactament sota els conceptes que s'han tractat fins ara.

El president de Matsushita ens comenta els intents, de la seva empresa i d'altres, d'escapar de l'estructura piramidal tradicional de management

"L'objectiu de tots els sistemes que jo instal·lo és desenvolupar bons managers. Tot es redueix a desenvolupar la gent. No ens preocupa massa l'èxit financer immediat. Estem més interessats en fer que la gent — progressi. Si la gent avança, els resultats econòmics ja seguiran.

El nostre intent d'escapar de l'estructura piramidal tradicional de management no és nou. Hi hem treballat des dels inicis de la nostra companyia. Però és un procés continuat, és una cosa que mai no està acabada. Per això, estem sempre reestructurant la companyia per acostar-nos més a aquest ideal ....

Per cert, hem notat intents similars a la General Electric Co. dels EE.UU. que sembla que està intentant dur el management a nivells més baixos." (Kuninobu, p 89)

El vice-president de Beckman Instruments exposa que

"A tots ens agrada conèixer el que s'espera de nosaltres. Es crea un ambient més congenial si l'enginyer sap quina és la seva tasca, quin és el seu lloc en el conjunt de l'empresa, i com es farà la seva avaluació ....

Després de posar-se d'acord l'enginyer i el seu manager sobre les responsabilitats bàsiques i els objectius del treball, un any després l'enginyer escriu el report del seu propi treball respecte a l'acordat. El manager també n'escriu un altre. Els nostres enginyers coneixen aquest procés. El discutim obertament amb ells i els l'ensenyen. Si no estan d'acord amb la nostra classificació o valoració dels resultats quan comparem els reports, volem saber les raons. Normalment l'enginyer és més dur amb ell mateix en aquest report que nosaltres. Un altre benefici del programa és que força l'enginyer a pensar en els seus objectius a llarg termini ...

El sistema ha estat també un bon mecanisme d'enrolament ....

El nostre sistema de classificació és un sistema just d'administar ---  
s'adona a circumstàncies. Quan l'enginyer escriu la seva pròpia valoració,  
per si ha fet un treball bo o dolent....

Si l'economia obté una reducció de plantilla, el sistema de classifi-  
cació permet al manager de fer un treball més objectiu en retallar....

Hi ha tres problemes principals en el programa que hem d'evitar:

1. Requerix un esforç extra dels managers perquè funcioni adequadament
2. Hi ha una tendència vers la igualtat en els reports d'avaluació en  
grans grups per la casualitat de les dades a revisar.
3. Els grups poden causar desacords si les dues parts no són totalment  
franceses....

Hem descobert que els managers han d'informar la seva gent, almenys --  
trimestralment de com arquen que van evolucionant... El que passa a vega-  
des és que el manager només introdueix unes petites variacions en el -  
report de l'any anterior, i resulta així semblant als ja lliurats."

(Chapin, p 88-91)

Cançons de fidelitat de l'empresa és un dels aspectes que el director d'eng-  
inyeria de Prime Computer Inc. ressalta

"És molt important de mantenir tothom ancorat del que l'empresa es-  
tà fent, tracta de fer, quins són els seus problemes i quines les so-  
lucions." (Cashen, p 105)

Relaris.

Es de destacar que en general la qüestió dels relaris no sigui tractada en  
els articles que hem estat comentant en aquest apartat, malgrat que el pre-  
sident de Teletype --que defensa que la llibertat és millor que les recom-  
penes condicionades-- viu clarament que

"És una hipocrèsia el que una empresa et digui com ets de bo però no  
et pugui d'acord amb això." (Arbeloff, p 108)

Respecte al secret dels salaris, un report dels redactors d'Automation  
(abril 1970, p 50) diu que

"La innocència de l'empresa ha suggerit que el sou de tots els empleats  
s'hauria de penjar en el tauló de l'empresa. La seva teoria és que tot-  
hom -- des del president fins al noi dels encàrrecs -- llavors es tro-

havia sota la pressió dels companys per a guanyar la seva paga tots -- els dies de treball. "Totfa el suggeriment d'una franquesa d'aquest es- til fe treballar el manager típic, però la indústria s'ha de contentar -- amb "publicacions d'articles" del tipus d'enquestes de salaris."

Un dels membres del consell de Management de Philips diu parlant dels sa- laris que

"El determini dels nous és, en qualsevol cas, un receipte subjectiu. Per això és millor treure aquesta decisió del cap immediat d'un home per eliminar el biaix degut a una animat o hostilitat particular. La millor solució que hem trobat a aquest problema és la de posar la decisió des nivells per sobre la víctima. Hi ha un cert nombre de -- sent -- de des i mitja dotzena- invaluables." (Fronenberg, p 97)

#### Educació.

El vice-president de Pippen Electric reconeix que

"... la inversió en educar els enginyers es recupera amb escreix en -- una major productivitat i innovacions dels enginyers." (Somers, p 72)

La Formació inclou cursos tècnics especialitzats o generals, idiomes, i -- formació en el treball que consideren extremadament important.

L'educació de les universitats i escoles tècniques presenta molts proble- mes que calen suggerir a la indústria, com reconeix un dels membres del -- consell de management de Philips,

"A la universitat un individu en general se li donen treballs individuals

i se'l jutja en base als esforços individuals. Però quan arriba -- a la indústria s'espera normalment que treballi en equips. I pot tam- bé necessitar alguns coneixements de management.

(el bon enginyer d'una escola tècnica)... no ha après el disseny de -- productes. Ho ha après amb dissenyar un producte que pugui ésser fa- bricat econòmicament i venut dintre la competència.

Adhuc avui és probable impossible ensenyar disseny de productes en -- cursos formals. Men treball que la millor forma d'entrenar un enginyer -- jove en disseny de productes és posar-lo sota la guia diària d'un en- ginyer amb experiència en disseny de productes....

Ho calés no conèixer bones mètodes formals d'entrenar als dissenyadors

de productes, sinó que ni tan sols tenim bons mètodes de conjeturar si un home té probabilitats d'esdevenir un bon dissenyador de producte. I no crec que aquests test psico-tècnics siguin de gaire valor." (Pannenberg, pp 95-96)

### 2.2.3 Empleats en General

#### 2.2.3.1 Introducció

El conjunt de problemes que hem exposat a l'apartat 2.1 ha originat - tota una sèrie de respostes, extraordinàriament àmplia pel nombre de països en què es donen, per les disciplines que els tracten, i pel nombre d'empreses importants que hi participen.

La característica més important d'aquesta situació és el seu inevitable caràcter multidisciplinari. Es tracta de problemes humans generals originats en l'activitat productiva dintre d'un sistema social concret. Amb això volem dir que hi ha uns aspectes de percepció, satisfacció i motivació pel treball -psicologia- que es donen en una gran varietat - d'individus i situacions -sociologia- dintre d'un sistema socio-econòmic concret -economia política- sobre els que es pot influir per remuneracions de diferents tipus -relacions humanes i industrials- per l'estructura organitzativa de les institucions -management- per l'organització i tecnologia del treball -enginyeria- pel disseny del micro-entorn del lloc de treball -ergonomia- i en general pels drets i deures reconeguts i acceptats socialment -legislació.

Potser la consideració del mateix treball humà -activitat extraordinàriament complexa i bàsica- havia estat víctima de la divisió del treball durant molt de temps. Cada disciplina l'estudiava separadament, i eventualment proposava solucions als problemes, a partir de les premisses i mètodes propis de la seva disciplina. Això ha portat a l'aparició d'una sèrie de teories i mesures parcials destinades a resoldre -- problemes molt amplis, i que per tant han tingut una eficàcia i vida - molt limitades. Podriem recordar que "canviar la naturalesa del treball implica nogensmenys un canvi de cultura." (Klein, p 70)

En aquest apartat tractarem els aspectes d'enginyeria i de management

d'algunes de les modificacions de l'estructura jeràrquica tradicional --- dintre del sistema socio-econòmic actual. L'objectiu del nostre treball -- no és el de fer un recull de totes les experiències ans el de veure els -- principis de management i tecnològics tradicionals que han variat i els -- que han aparegut nous, tant entre els teòrics importants com en la pràcti -- ca empresarial. No volem cobrir tots els casos o personalitats, però sí -- valdrien cobrir tots els principis diferents.

Classificarem aquests principis en dues categories referents a l'organit -- gació del treball i del seu entorn immediat, i a l'organització del mana -- gement i de l'empresa en conjunt.

En la primera hi ha les descripcions generals de condicions de treball, qualitat de la vida de treball, organització del treball, humanització del treball, democràcia en el lloc de treball, disseny de tasques entre altres. En la segona categoria les de participació, coestió, democràcia industrial management, organització.

En el capítol 6 tractarem en detall les relacions entre aquestes dues ca -- tories, doncs com veurem, les condicions de treball són en gran part -- conseqüència de, i alhora reforcen el tipus d'organització de l'empresa. Tant els programes o experiments d'humanització del treball, com els de -- participació han estat iniciats per l'alta direcció, els científics, tèc -- nics i management mig (Thorstad, p 19) o per iniciativa dels empleats (M&S, p 59). El que resulta curiós són les interpretacions que s'han donat al fet que un programa o experiment concret hagi estat iniciat d'una o al -- tra forma. Així Jenkins diu que, als E.E.U.U.

"En la superfície, els canvis no semblen molt radicals, i en molts ca -- sos ha estat possible introduir-los sense que l'alt management els en -- tengués completament... molts dels científics creuen que es tracta -- de quelcom molt més mallè d'una nova tècnica de management -- és una -- qüestió d'un canvi radical de tota la tradició capitalista-industrial. I no pocs d'aquests es veuen guiar-hi com a "infiltrats", treballant -- solopropiament per a aconseguir canvis profunds del "sistema" (Jenkins, p 108)

En canvi, en una empresa francesa de la qual la direcció ha introduït ---

grups de treball semi-autònoms per als treballadors que els vulguin,

"Els grups semi-autònoms són rebutjats perquè semblen una iniciativa -  
deixada descurada, i no "alla motxina." (Hershey et al., p 396)

### 2.3.3.2 Organització del treball

L'organització del treball no es pot separar del management ni de l'estructura organitzativa de l'empresa. Taylor la va assignar específicament a -  
una de les funcions bàsiques del management. L'interès dels managers d'a-  
profitar el màxim el temps i les energies dels seus empleats utilitzant -  
mètodes de la direcció per l'optimització, i mètodes desenvolupats pel -  
management, ha portat a dues grans conseqüències negatives: la primera ha  
estat que, si bé aconseguiren augmentar el temps útil i la intensitat de -  
treball, no han aconseguit els nivells màxims; la segona, que els mètodes  
que han utilitzat han perjudicat innecessàriament els treballadors. Entre  
d'altres mètodes l'informe de Wilson per a la OIT destaca

"rítims forçats i uniformes, especialment si el ritme és elevat; repe-  
titivitat i cicles de treball molt curts, que porten a la monotonia,  
tristesa i manca de sentit pel treball; ambient de treball, rela-  
cions i estructures organitzatives rígides i impersonals; objectius --  
que semblen irrealment a allunyats dels treballadors." (Klein, p 12)

El mateix informe més endavant afirma que està prou demostrat que els sis-  
temes de treball es poden modificar perquè creïn més satisfacció, elhora  
que es mantinguin competitiu en l'economia actual (Klein, p 13). Avui --  
aquestes afirmacions són acceptades per sectors industrials importants i -  
no tenen una opacitat addicional (Jenkins, pp 307-309)

Les condicions físiques del lloc de treball, que causen efectes immediats  
i directes, com il·luminació, sorregues, ventilació, objectes i mecanismes  
en moviment, han millorat sensiblement al llarg de la industrialització,  
sense haver però arribat a totes les possibilitats que permeten els condi-  
cions actuals, i per això cal legislar el dret dels treballadors a exi-  
gir que s'apliquin els coneixements i normes establertes en ergonomia, --  
com ho fa l'Acta Constitucional de Treball de 1978 de la República Federal  
Alemanya per als casos que s'introdueixin en el treball (World of Work -  
Report, maig 1976, p 3)



### 3.2.3.3.1 Disseny del lloc de treball

Classificarem les modificacions en els mètodes de disseny del lloc de treball destinades a humanitzar el treball o a millorar la vida del treball, en quatre categories: físiques, contingut del lloc de treball, equips autònoms, i flexibilitat d'horaris. Com veurem, les dues més importants són les variacions del contingut, i els treballs per equips.

Hi ha alguns estudis importants i amplis sobre diferents experiències d'"humanització" del treball, entre els que podem citar el de Wilkinson (1970) sobre 35 empreses de Noruega, Dinamarca, Suècia, Holanda i Gran Bretanya, el report de 123-Work in America (1972) sobre 34 empreses, la report de U.S.A., i també de Iugoslàvia, Noruega, Gran Bretanya i Holanda, l'objectiu de Swedish (1975) que comprèn 32 països i 477 empreses que aprovava el treball per equips per a produir 239 productes. Weil (1976) comenta un treball de Rohwert i Wen (1975) sobre 71 casos de grups autònoms, de 15 països.

Adhuc els mètodes clàssics de disseny dels llocs de treball estan sofrint variacions, com la de limitar el cicle mínim d'una tasca ja sia en cadenes de muntatge sèrie o estacions de treball.

El mateix mètode de disseny cal que sigui justificat. Per exemple a IG Metall (IFA) (1973) el management ha de justificar de forma molt precisa tots els mètodes basats en el cronometratge, i en cas negatiu, negociar-ho amb els consells dels treballadors. (World of Work Report, maig 1964, p 3)

Les característiques generals de les noves formes de l'organització, segons Emery i Thorndike són (Thorndike, 1973, p 6)

- 1 - Mètode per a construir organitzacions: grups de tasques i grups de equips (grups autònoms, organitzacions de projecte o matrius), en lloc del principi tradicional d'una tasca per a cada home.
- 2 - Direcció de la informació i del control: relacions horitzontals, no jeràrquiques, com en les organitzacions de grup, matriu o xarxa, en lloc de relacions verticals segons el principi jeràrquic.
- 3 - Criteris per a l'avaluació de l'efectivitat de l'organització: optimització conjunta socio-tècnica, en lloc de criteris únics econòmics i tecnològics.

En les noves formes d'organitzar el treball és freqüent que s'intenti -- adaptar la tecnologia a les necessitats i peculiaritats dels treballadors, com a ITI per exemple.

"Aquestes experiències donen en evidència que l'adaptació del treball a l'home no és només una exigència social a la qual l'empresa ha de respondre, sinó també un aspecte essencial de la seva dinàmica."  
(Condicions de treball, p 50)

L'adaptació del lloc de treball a la persona cal també en tasques de manteniment, com trobem en el següent, citat a Litterer

"L'èxit o fracàs d'una organització depèn de la qualitat del seu management. És una qüestió d'importància vital aconseguir el millor -- rendiment possible; però netser és més important preguntar-nos com podem usar millor el talent managerial que ja tenim...

Adaptant l'home a la tasca de líder mitjançant la selecció i entrenament no ha estat particularment reeixit. És probablement més fàcil canviar pràcticament qualsevol cosa en un treball que la personalitat d'un home i el seu estil de líder. Perquè no, llavors, adaptar la tasca de líder a la persona?... Si el seu estil de líder no encaixa en el treball, hem d'aprendre com fer l'enginyeria del treball perquè encaixi el seu estil de líder." (Friedler, F.E., Engineering the Job to Fit -- the Manager, tret de: Harvard Business Review, Sept-Oct. 1965).

Els criteris per a disseny de tasques elaborades pels mateixos autors i -- que se'n poden considerar segons Klein com a definitius, entre altres -- són per no incloure consideracions psicològiques i la consideració de les necessitats del tercer món, són

-A nivell de l'individu

- A. Variació òptima de les tasques dintre d'un treball
- B. Conjunt de tasques que facin que cada treball semblés una operació completa.
- C. Durada òptima del cicle de treball
- D. Algun mètode per a fixar els nivells de quantitat i qualitat de la -- producció, i una realització adequada per a conduir els resultats
- E. Incloure en el treball algunes tasques auxiliars i de preparació
- F. Les tasques incloses en el treball haurien de contenir algun grau

de cura, habilitat, coneixement o esforç que sigui mereixedor de --  
respecte en la comunitat

G. El treball hauria de fer una contribució perceptible a la utilitat  
del producte per al client

-A nivell de grup

H. Proveir tasques d'enllaç, rotació de tasques o proximitat física --  
quan hi hagi una interdependència necessària de tasques

I. Proveir tasques d'enllaç, rotació de tasques, o proximitat física -  
quan els treballs individuals comportin un grau relativament alt de  
tensió

J. Proveir tasques d'enllaç, rotació de tasques, o proximitat física -  
quan els treballs individuals no facin una contribució perceptible  
òbvia a la utilitat del producte final

K. Quan alguns grups de treballs estiguin relacionats per tasques ---  
d'enllaç o rotació de tasques, com a grup haurien de  
i semblar una operació única que faci una contribució a la utilitat  
del producte

ii tenir algun marge per a fixar els estàndars, i rebre informació  
dels resultats

iii tenir algun control en les "tasques frontera" (de caràcter de  
servei o voluntari) (Klein, pp 37-38)

L'any 1974 els ministeris de Tecnologia i el del Treball de la RFA, endega-  
ren un programa d'humanització del treball. Un dels seus objectius princi-  
pals és la "transferabilitat" de les experiències, en oposició a Thorsrud  
que posa èmfasi, segons els promotors del programa de la RFA, en les con-  
dicions ambientals d'una organització. Els ministres alemanys diuen

"No podem dispendiar tants diners per a desenvolupar mètodes que només  
siguin vàlids per a una organització. Hem d'obtenir resultats que pu-  
guin ésser transferits d'un lloc a l'altre." (World of Work Report --  
maig 1976, p 4)

Un dels mètodes usats és desenvolupar "tipologies" -plans amplis per a --  
reestructurar els treballs en certs tipus de producció- que puguin ésser -  
adaptats ràpidament a una empresa concreta. Segons el mateix raport,

"Una tipologia pot consistir d'àmplies consideracions per a allargar -

els cicles de treball, el contingut de les tasques, judici individual, interacció social i complexitat global, però suficientment indefinit perquè cap treballador no sigui pressionat més enllà de les seves ambicions o habilitats."

El raport comenta el caràcter d'enginyeria que té el programa precisament per l'objectiu de transferabilitat (p 5). Les tècniques que inclou són enriquiment de tasques, grups autònoms, canvis tecnològics, horaris flexibles i presa de decisions menys jeràrquica (p 5).

El llançament dels programes o experiències d'humanització del treball en general presenten les següents característiques comunes

- Es té en compte els treballadors com a mínim per a aprovar els mètodes escollits i per a prendre part en l'experiència, sovint se'ls consulta pels mètodes a escollir, i normalment hi participen en la seva elaboració. Sempre es pren part en l'experiment de forma voluntària, i sovint poden sortir-ne a qualsevol moment.

A la República Federal d'Alemanya la reestructuració de tasques no pot ésser decidida només pel management, ja que seria il.legal. Els nous mètodes han d'ésser discutits amb els Consells Obrers abans de llur introducció.

- Els períodes de preparació i de llançament són llargs (un o dos anys), i el de difusió a la resta del personal molt llarg i asimptòtic (de tres a cinc anys)
- Sovint els programes iniciats per la direcció tenen un caràcter temptatiu experimental, com en la Volkswagen que alhora llença una cadena tradicional, una altament automatitzada i grups autònoms en lloc de cadena.

En molts d'aquests plans, programes o teories, la direcció i els seus impulsors han demostrat no tenir sentit de la mesura. Ofuscats per creure que gairabé havien trobat la pedra filosofal, han destinat uns recursos i esforços monetaris i de temps -en forma de curssets, conferències, publicacions, impresos- desproporcionats no només als efectes aconseguits, si no fins i tot als estimats (HEW, p 111). L'exemple de la General Mills - Inc. amb la direcció per objectius pot ser una il.lustració, o les experiències de Hawthorne (Blumberg, p 44).

Després del període en què aquestes innovacions han fet furor, normalment la teoria i pràctica del management s'ha trobat enriquida positivament en una petita part, en una nova tècnica o concepte a tenir en compte. El que havia necessitat llibres per a ésser explicat, acaba dient-se en pàgines. Alguns aspectes d'aquest procés es donen en el progrés de gairebé totes les disciplines, però en management hi ha dos aspectes peculiars. El primer, moltes de les aportacions eren ja conegudes en els ambients de treball, o es preveïen els seus efectes. Com per exemple pot deduir-se de la següent cita

"No és realment difícil explicar perquè la participació "funciona", és gairebé de sentit comú que els homes tindran més interès i satisfacció en el treball si se'ls deixa participar a delimitar les polítiques i decisions que afecten aquest treball. Però aquest sentit comú ha estat per molt temps ignorat pels sociòlegs... Els escrits en participació, però, no refuten ans confirmen el sentit comú elemental."

(Blumberg, p 123)

En segon lloc, la difusió d'experiències ha estat selectiva, ja que per exemple les relatives a la participació dels empleats, i a la humanització del treball han estat molt censurades o callades (Delamotte, Les positions, p 1), com en ATT i IBM o bé per ésser propietat del consultor que hi participà (Klein, p 85), o per "amagar-les" dels alts directius (Jenkins, p 245).

Així, el contracte signat després de la primera vaga de la història exclusivament per motius d'humanització del treball, a la IG Metall, RFA el 1973, ha estat molt poc copiat, "en part per una forta resistència del management", que no és de sorprendre, doncs

"El management comprèn que és el contracte més perillós que s'hagi signat. Pot ser el primer pas perquè els sindicalistes instruïts es fiquin en assumptes purament de management." (World of Work Report, - maig 1976, p 4)

Les conseqüències generals de les experiències d'humanització del treball són

- Les inversions econòmiques acostumen a ésser superiors a les equivalents a un disseny del treball sense humanitzar per a una mateixa --

producció, percentatge més maquinària, recípsa i formació i preparació del personal. L'augment pot representar d'un 10 a un 30% de la inversió total.

- Junt amb un treball més humanitzat s'aconsegueixen altres efectes importants, que representen un benefici econòmic per a l'empresa, - com necessitat d'una menor plantilla, augment de la productivitat, reducció de rebuigs i desperdicis, més flexibilitat per a modificar o canviar models, reducció del volum del lot mínim de producció, no aturar la cadena per absentisme.
- Interès i motivació per part dels treballadors que hi participen.
- Problemes originats per la distribució dels resultats d'una major productivitat específica o general.

En general poden distingir-se tres filosofies o objectius bàsics que orienten els experiments de millora o humanització del lloc de treball:

- augmentar la productivitat
- augmentar la satisfacció intrínseca del mateix treball
- augmentar la capacitat decisòria dels treballadors en executar les seves tasques

Ergonomia.

Els sistemes militars han enfocat la solució als problemes dels llocs de treball" sota l'aspecte físic-ergonòmic o enginyeria dels factors humans i psicològic conjuntament. Aquest enfoc ha estat molt poc corrent en sistemes de producció industrial (Chancy, p 101).

Els objectius d'aquest treball interdisciplinari és "crear sistemes socio-tècnics que permetin a la gent i a la tecnologia proporcionar els millors resultats." (Chancy, p 101). Els objectius que es poden perseguir són, per exemple, "efectuar el treball més eficientment, amb menys fatiga i perill pel personal, i amb un augment de la qualitat i quantitat de la producció." (Janousek, p 131)

3. la indústria electrònica del passat

"de l'època en què es treballa amb unes poques eines, a l'obrer no qualificat que treballa amb una sèrie d'eines especials dissenyades per a compensar la seva manca d'entrenament i habilitat (Janousek, p 136)

Alguns dels resultats de l'ergonomia entren plenament dintre d'aspectes de només físics sinó psico-socials de l'organització del treball. Per exemple, en un estudi comparant la qualitat del treball de detecció de senyal, d'individus solistes o "divisió del treball" i la d'equips de dos individus, a "redundància", el resultat fou que "la qualitat del treball de l'equip fou superior a l'individual, "i sembla que" els membres de l'equip en una organització amb redundància haurien de treballar l'un en presència de l'altre en lloc de compartiments separats" (Morrisette et al., p 206). L'explicació del millor treball dels operaris junts que treballant per separat es deu a la "facilitació social" (p 207).

Un altre resultat d'interès és que en un treball d'inspecció de defectes de circuits impressos, les estacions de ciclo fixe automàtic donaren pitjors resultats de qualitat que les de ciclo determinat per l'operari. En aquest sentit és la velocitat de circuits inspeccionats era més baixa. (ve Farina et al.)

#### Els enginyers industrials

"tenen una funció dominant d'influència, pel millor o el pitjor, en les activitats del treball diari de milions de persones"

perquè

"no pot ésser negat que la naturalesa dels treballs que molta gent fa és la consciència directa de les activitats dels enginyers industrials." (De Garsick, p 110).

Per això cal que els enginyers industrial siguin "sensibles" a les implicacions dels factors humans, tinguin almenys un nivell "modest" de comprensió de l'ésser humà (p 110), i dominin els coneixements dels factors humans (p 111), per al "procés" d'integrar els éssers humans dintre de sistemes" (p 108). Aquest no és pas l'únic enfoc que hi ha dintre de l'ergonomia. Per Cheney, "una de les aplicacions més prometedores sembla ésser l'ús de la participació dels empleats en el disseny i millora dels treballs de fabricació" (p 101), i també, "l'èmfasi doble en la motivació i millora tècnica del treball amb la participació dels empleats -- portar a un rol més efectiu de l'especialista en factors humans en el disseny i millora dels sistemes socio-tècnics." (Cheney, p 105)

Contingut del lloc de treball.

Avançant un pas més pel·lís de la "física" del lloc de treball que es tracta a l'ergonomia, trobem el contingut del lloc de treball. Aquest ha estat durament criticat pels seus efectes "dehumanitzants" a causa del

- caràcter parcel·lari de les tasques
- monotonia
- repetitivitat per raó de cicles de treball massa curts
- subordinació a un ritme fix i sovint ràpid
- eliminació de tota iniciativa i del treball intel·lectual
- intensitat de treball elevada
- allunyat dels coneixements durant l'exercici del treball

Alguns d'aquests aspectes es tracten en certa mesura en l'ergonomia, com també és cert que tenen part de l'aspecte organitzatiu.

Per evitar aquests efectes negatius s'han anat elaborant tota una sèrie de tècniques i mecanismes per millorar el contingut del lloc de treball.

Dintre els més importants cal destacar

- ampliació de tasques
- enriquiment de tasques
- rotació de tasques

Amb l'ampliació de tasques cada treballador té assignada més d'una tasca de la mateixa naturalesa, amb la qual cosa s'augmenta el cicle de treball i pot reduir-se la monotonia. És la mínima millora, d'efectes positius -- molt reduïts (Lieber, p 300). Aquesta tècnica fou iniciada per IBM durant la segona guerra mundial (Clumbarr, p 67).

En l'enriquiment de tasques al treballador efectua tasques de diferent naturalesa: operació, neteja, reposició, reglatge, control de qualitat.

Amb això pot reduir-se l'absolut parcel·lament del treball, i introduir -- certa iniciativa i recórrer a tasques més intel·lectuals. Aquesta tècnica "no és perillosa, però pot ésser tant important com la majoria dels esforços de personal que estan dissenyats específicament a augmentar els nivells motivacionals de la base" (Lieber, p 300). El signe del fracàs del progrés és que no passa res (el progrés no és perillós!), i l'èxit pot ésser mesurat en qualsevol de les quatre categories següents (Lieber, capítol 6)



1. Mesures tècniques del nivell de treball (productivitat, velocitat o qualitat del servei, taxa de beneficis)
2. Mesures del personal (reducció de la força perduda, nivell de queixes, absències, atards)
3. Mesures dels clients (cartes voluntàries o telefonades de felicitació, milloras en enquestes)
4. Reacció dels managers (refús de retornar als esquemes de management antics no finalitzats als períodes de prova, extensió del programa a altres àmbells sota la seva supervisió)

L'enriquiment de les tasques com a tècnica pot causar canvis molt limitats perquè té un límit fix. La forma com s'enriquixen les tasques segons Herzberg és decidida pels experts en l'enriquiment de tasques, i no pels propis empleats "pel perill que participin méscollit del seu nivell de competència".

En oposició a aquestes idees,

"Els experts de l'enriquiment de tasques dels EE.UU. recomanen cada cop més que els mateixos empleats participin en la reforma dels seus propis treballs... És més, es reconeix que el disseny del treball no pot ésser limitat a una part de l'empresa. Si han de perdurar o tenir alguna utilitat, cal planificar per a l'extensió gradual més enllà d'un o dos departaments...."

Podem remarcar de passada que la diferència entre aquests dos enfocaments -el rearranjament limitat del treball i el no limitat o concepte de "sistema obert"- pot també considerar-se que marca la diferència entre les pràctiques "manipuladores" i les realment orientades vers els empleats." (Jenkins, pp 242-243)

Com ha succeït en tots els programes similars, he elaborat una llista de receptes dels "de" i dels "dant" per a l'èxit, en aquest cas contenint 20 receptes que comencen per "segueix-ho, segueix-ho, segueix-ho" (Maher, pp. 217-220).

Lyons, un dels iniciadors de l'enriquiment de tasques com a director de personal de la Texas Instruments, reconeix que el treball per a tenir sentit ha d'incloure planificació, execució i control, criteri que sovint és desficiós i el creiem molt important perquè és ja un inici

de reintegració de les funcions que Taylor havia dividit entre management -planificació i control- i obrera-execució. En aquest sentit, el títol -- del llibre de Myers "Cada empleat un manager" és significatiu. Malgrat -- aquest títol maximalista, reconeix que "el rol de supervisor és la clau - per a l'enriquiment de tasques" (Myers, p 74). L'involucrament del supervisor es fa imprescindible perquè normalment és la persona més familiaritzada amb tots els treballs del seu grup, i sobretot perquè la seva participació "l'implica en la redefinició del seu rol i porta a canvis auto-iniciats en el seu estil de management" (Myers, p 74), que ha de passar - d'estar orientat en l'autoritat a estar-ho en els objectius.

Veiem aquí com aquest canvi de contingut del lloc de treball ja afecta -- el sistema de management, de tal forma que els mateixos supervisors redefiniren el seu rol en les relacions de dia a dia com

- fer visibles els objectius de l'empresa
- proporcionar pressupostos i recursos
- mediador en conflictes
- no inteferir, deixant que la gent condueixi el seu propi treball

i podem concloure que "un supervisor efectiu és el que proporciona un clima en el qual la gent té el sentiment de treballar per ella mateixa."

(Myers, p 98)

La rotació de tasques consisteix que els obrers puguin canviar-se les tasques entre ells, amb la finalitat de reduir monotonia i cansament d'una - part específica dels cos. Normalment el canvi de tasques és lliure -en la decisió i en la freqüència- per part dels treballadors, i és dona en cade nes, estacions de treball i en equips autònoms. L'interès d'aquesta tècni ca resideix en què representa el retorn d'un element de decisió a l'obrer sobre el seu treball, i a un abandó de la teoria de màxima especialitza-- ció dels treballadors.

Les tècniques de millora de contingut del lloc de treball es coneixen so- ta el concepte genèric de job design (disseny de tasques). Un informe de la Conference Board reconeix la diversitat de teories, enfoc i de valors entre diferents escoles, i resumeix els trets comuns en els següents punts

- la majoria de tasques poden ésser millorades
- el disseny de tasques busca una millora econòmica
- el contingut del treball es relaciona amb la satisfacció en el treball

- la motivació és una funció de la satisfacció en el treball i de la llibertat personal
- el disseny de tasques pot ésser un mitjà per al creixement personal i de l'organització
- la motivació i la productivitat estan íntimament lligades
- l'home busca i necessita un treball que tingui sentit

(Rush, H., p 9)

Probablement els casos considerats com a clàssics en el disseny de tasques són General Electric (Sorcher et al., 1968), IBM (Maher, 1969), Imperial Chemical Industries (Paul et al., 1969), i American Telephone and Telegraph Company (Ford, 1969). Aquestes experiències s'iniciaren al voltant del 1965.

Equips de treball autònoms.

Els canvis més importants en l'organització del treball són la creació dels equips de treball autònoms i l'eliminació de la cadena de muntatge. Recentment els equips de treball autònoms foren iniciats pel professor E. Thorsrud, inicialment cap de l'Institut d'Investigació Social Industrial de Trondheim i després de l'Institut d'Investigació del Treball d'Oslo. La idea dels equips autònoms de treball com a base organitzativa de l'empresa havia estat tractada ja abans per Huguenin (1949) i Dubrevi (1951). Cal remarcar l'existència d'equips autònoms de treball en les mines de carbó de Durham, "descobertes" en uns estudis de l'institut Tavistok de Relacions humanes de Londres, durant la dècada dels anys 1940:

"Els més interessats d'aquests eren els dels llargs fronts en els quals treballaven uns quaranta o cinquanta homes en un cicle de tres torns i que s'auto-organitzaven en grups autònoms. La cohesió en aquest cas es mantenia per un mètode de rotació del treball dintre i entre els grups." (Klein, p 23)

Aquests equips autònoms de treball dels miners no són els primers ni els més importants.

Durant la revolució industrial a Gran Bretanya (1760-1830)

"En enginyeria civil i mecànica, en la metalúrgia, química i ceràmica el problema fou, no de trobar obrers especialistes per operar les mà-

quines, sinó d'entrenar els homes en les noves tècniques.

En aquest grup d'indústries l'organització de la producció fou a ---  
l'inici fins i tot més flexible que la de les filatures. Els canals i  
ferrocarrils foren construïts per cadenes de contractistes i subcontra  
tistes que empraven equips poc controlats per l'enginyer responsable  
del projecte global. En la metalúrgia el sistema de subcontractació --  
dels oficials continuà molt després que els obrers fossin reunits en  
un local comú de treball. En la siderúrgia, el forner i forjador llo-  
gaven els seus aprenents i pagaven els seus peons. I en la ceràmica -  
(en la qual la típica empresa no era una fàbrica sinó una sèrie de ta  
llers reunits) els nens de la premsa, del torn i dels plats depenien  
de, o eren llogats pels mateixos treballadors" (Ashton, pp 83-84)

Godin organitzà el 1848 la seva empresa basada en equips autònoms (Hugue-  
nin, p 28).

La indústria siderúrgica del segle XIX dels EE.UU. estava basada en ---  
equips de treball

"En el segle XIX la indústria acerera, com la del ferro de la qual sor  
gí, tenia un sistema de treball en el qual els treballadors tenien un  
contracte amb les empreses acereres per a produir acer ... L'acer es  
produïa per equips de treballadors especialistes amb ajudants no espe  
cialitzats, i que usaven l'equip i primeres matèries de les empreses ...  
Els treballadors especialistes veïen la producció com un esforç coope  
ratiu, en el qual el treball i el capital eren socis iguals. Això es -  
reflectia en el mètode de pagament del sou. Els especialistes rebien -  
una certa paga per tona d'acer que produïen governada per una "escala  
mòbil" que fluctuava amb els preus del mercat de l'acer i del ferro, per  
sobre d'un mínim nivell, per sota del qual no podien baixar els sous.  
L'escala mòbil era la realitat d'un mecanisme per a compartir el bene  
fici entre els dos socis de la producció, els treballadors especialis  
tes i els amos de l'acer. Es basava en el principi que els treballadors  
han de compartir els riscos i els fruits de la producció ...." (Stone, -  
p 63)

Els equips de treball autònoms no són la solució, ja que com recalca Thors  
rud, han anat bé en molts casos, però poden no anar-hi en altres, o poden

haver-hi millors enfocaments en circumstàncies diferents. Klein insisteix en la mateixa idea, dient que

"... la qüestió no és com introduir grups de treball autònoms. La qüestió és quines formes organitzatives poden generar-se que siguin apropiades a les tasques i al sistema de valors de l'organització, tenint en compte objectius econòmics i de desenvolupament humà."

(Klein, p 86)

Les característiques dels grups de treball autònoms són

- Equip. El grup és un equip de constitució definida, els membres del qual treballen solament o principalment en el grup.
- Producte. El grup elabora un conjunt determinat o família de productes
- Mitjans. El grup disposa d'un conjunt determinat de màquines i d'altres instruments de producció, usats només o principalment pel grup
- Disposició. Els mitjans estan reunits en un espai reservat al grup.
- Objectiu. L'objectiu de producció és comú als treballadors dels grups
- Independència. La majoria dels grups són independents. El grup pot modificar com vulgui el seu ritme de treball. Un cop ha rebut el material, la seva activitat no depèn de res més dels altres grups de producció.
- Volum. La majoria de grups són petits, sense passar gairebé dels 15 treballadors (Burbidge, p 7)

Les condicions per a l'autonomia dels grups són

- la tasca del grup és relativament estable; les responsabilitats i les relacions del grup amb la resta ben definides
- les subtasques són interdependents i s'encaixen en una tasca total amb sentit
- el grup té control sobre les seves eines, equips, etc.
- el grup és relativament independent en els coneixements necessaris per a gestionar les seves feines
- el grup decideix qui fa què, i com s'aconsegueix la coordinació interna
- el grup té un cert grau de control en la pertinença (reclutament i exclusió)
- el grup té propietat d'un cert territori

- les sancions i els incentius optimitzen el funcionament del grup --  
(no només el funcionament dels individus)
- el grup té el dret de sancionar el control extern del management, i dels sistemes de planificació i control

Les responsabilitats de l'equip inclouen quantitat, qualitat i termini de lliurament de la producció, parts de fabricació, distribució i tasques, manteniment, comandament de material, i un pes variable en la selecció dels membres. Les noves responsabilitats sovint van acompanyades de la informació necessària per dur-les a terme, com costos, qualitat, producció i pèrdues en material i hores acumulats, etc.

Aquestes noves responsabilitats traspassades del management a l'equip de treball ha portat a la desaparició dels caps d'equip, de l'encarregat o del primer nivell de management com en la General Foods a Reims (Bernoux et al., p 388), Hunsfos (Business International, pp 100-101) i Montsanto a Bridgeport (Jenkins, p 206).

En els casos en què no ha desaparegut totalment el primer nivell de management, la seva funció ha canviat profundament. En un cas conservà les funcions de coordinar el grup amb la resta del taller i la disciplinària, perdé la de gestió i control del procés, i guanyà la "d'animació" del grup (Bernoux et al., p 388).

A la Texas Instruments de Gran Bretanya, el supervisor només intervé quan el demana el grup, i a França és present a les reunions de planificació. (Business International). A la Rushton Mining Co. l'encarregat ha anat perdent les seves responsabilitats de supervisió i d'autoritat, excepte en l'àrea de seguretat per requerir-ho la llei de l'estat (Brower, p 79). En la majoria d'equips autònoms els treballadors hi participen voluntàriament, i en alguns d'ells elegeixen les funcions de management que volen adjudicar-se, com a la Saab-Scania (Business International).

Els grups de treball no es limiten a la producció, sinó que també n'hi ha per a desenvolupament, canvis en producció i planificació de noves instal·lacions.

Cal ressaltar que el treball en equips autònoms és també un mecanisme parcial per a resoldre la humanització dels treballs, doncs no implica la participació dels treballadors, ni com organitzar la formació permanent -

o la millora dels llocs de treball, o la capacitat d'aplicar els coneixements adquirits en el disseny. Tot això veia en mans d'experts i del management. És a "disenyar per a" la gent en diferència de "disenyar amb" la gent.

#### Flexibilitat de l'horari.

Aquí volem tractar tres aspectes. El primer i menys freqüent, els horaris de treball de producció de durada variable, en els quals el fix és la producció diària o d'un altre període. El segon tipus d'horari flexible és el d'horari reduït, o mitja jornada, en general per part de la plantilla. El tercer, el més freqüent de la variabilitat dels horaris de treball manté però fix el total d'hores acumulades durant un cert període de temps.

Les raons que han portat a la flexibilitat de les hores de treball com a conseqüència de fixar el total de producció, són variades. A Christiania Espigevang A/S, d'Oslo, es proposà perquè després de la introducció d'un programa d'humanització del treball hi hagués un augment de productivitat que no podia traduir-se en un increment de la paga per raons de conveni col·lectiu. A la Maraca Internacional, de Bolivar, Tennessee, EE.UU., els treballadors escolliren la solució de parar el treball en arribar a la producció i anar a casa -en general per a cuidar l'hort- sucar-se a la cafeteria, reunir-se, a seguir classes. (Harvard Business School, 9-377-133, p 17).

Diverses empreses han introduït l'horari reduït de treball, normalment -- per a una part de la plantilla, com la Peiner de la NSA (World of Work Report, maig 1973, p 3). A Califòrnia l'any 1972 s'instaurà la pràctica del "Job-Sharing", per la qual dues o tres persones compartien un treball permanent de jornada completa, el que permet treballar permanentment amb horari reduït. El 1973 hi havia unes 200 empreses participant en aquest programa. Es presentà en informe al Senat dels EE.UU. sobre aquest tema el 8 d'abril de 1976 per A. Cunningham.

El tercer tipus de flexibilitat en l'horari de treball és el més freqüent i consisteix a fixar el total d'hores a treballar en un període semanal o mensual, tot limitant el mínim i el màxim de les hores diàries i de ---

l'hora d'inici i acabament del treball.

El nombre de treballadors afectats per aquest tipus de flexibilitat és -- bastant reduït. Per exemple a la República Federal Alemanya es calcula en 1,3 milions, que representen els següents percentatges del total de treba  
lladors del sector

Construcció	3
Indústria	4
Transport	6
Consum	6
Serveis	7
Banca-Assegurances	12
Serveis Públics	14

#### 2.2.3.2.2. Tipus de treball modificats

Els treballs que han estat humanitzats amb alguns dels mètodes que acabem de comentar abarquen un sector amplíssim d'activitats producti  
ves i de servei. L'estudi de Rohmert i Weg (Weil, pp 15-18) inclou 71 --- casos de treball en equip autònom que cobreixen les següents principals branques industrials: de electrotècnica (Philips, Olivetti, Bosch, Siemens, AEG, Landis et Gyr, La Radiotechnique), ll'automòbil (Sach-Scania, Volvo -- Renault, Fiat, Daimler-Benz, Ford, Volkswagen), ll' metalúrgia (Olympia, -- Braun-Nizo, Pfaff), ll' química, 4 serveis.

Altres sectors i empreses que podem afegir a la relació anterior, i a la - d'empreses que han modificat o eliminat la cadena de montatge, són

##### - Química

A/S Norsk Hydro, Herya (Klein, p 32), Procter and Gamble, Lima (Ohio) - (Jenkins, pp 231-5), Montsanto, Bridgport (Jenkins, pp 205-6), Syntex - Cor. (Jenkins, pp 207-8), I.C.I. (HEW), Shell (HEW).

##### - Alimentació

General Foods, de Topeka (\*) (Jenkins, pp 225-23), i de Reims (Business In  
ternational, pp 99-102), United Biscuits (Industrial Democracy in Euro  
pe, American Center for the OML, pp 121-123)

---

(\*) Veure Zwerdlin, pp 19-30 per una crítica i els forts problemes actuals



## - Metal.lúrgia

Christiana Spigerverk (Klein, p 31), PPG Ind., Lexington (N.C.) (Jenkins, p 202), Nobø Fab., Trondheim (Jenkins, pp 290-3), Sisak Ironworks (Iugoslavia) (HEW), Alcan Aluminum (HEW), Kaiser Aluminum (HEW), USIMECA (Sella), Monsanto (HEW), Eaton Corp., Kearney (Jenkins, p 211), Peiner (World of Work Report), Ferado Co. (HEW), Donnelly Mirrors Inc. (Browner, pp 69-71), Harman International Ind., Boliver (Harvard Business School).

## - Paper

Hunsfos Fab. (Klein, p 31), Weyerhaeuser (HEW)

## - Vidre

Corning Glass (Jenkins, pp 196-8), PPG, Ohio (Jenkins, pp 202-3)

## - Tèxtil

Monsanto (HEW), Nordisk Tekstil Veeveri (Jenkins, p 275), RG Barry Corp. (Jenkins, pp 191-3), Calico Mills (Klein, p 24), Harwood Weldon Manufacturing Co. (Brower, pp 76-79)

## - Electricitat

Rado Konear, Zagreb (HEW), A/S Nobø Fab., Hommelvick (Klein, p 32)

## - Electrònica

Corning Glass (Jenkins, pp 196-8), Bell (HEW), ATT (Ford), Monsanto (HEW), Texas Instruments (Jenkins, pp 193-6)

## - Serveis

Bureau of Traffic, Ohio (HEW), PTT, Holanda (HEW), Bankers Trust Co., N.Y. (HEW), tripulació de barcos (Thororud, p 11), subministre de gas urbà (Yoshida et al.)

## - Fotografia

Polaroid (Jenkins, pp 313-5)

## - Esports

Questor Corp., Spalding Div., Forth Smith (Jenkins, p 214)

## - Minería

Rushton Mining Co. (Brower, pp 79-80) (\*)

---

(\*) Aquesta experiència ha estat abandonada per voluntat dels miners (Zwerdlin, pp 31-39)

Cadena de muntatge.

La cadena de muntatge de ritme fix s'ha vist també afectada per les noves formes d'organització del treball per

- 1 - modificacions tècniques de la cadena, ramificant-la o introduint - estocs tampons
- 2 - modificació del contingut del treball i duració del cicle, que permeten l'ampliació i enriquiment de les tasques, i la rotació de --- llocs de treball
- 3 - substituir la mateixa cadena per estacions de muntatge individuals o d'un grup de treball

En els dos primers casos les tècniques usades són diverses, i entre les - principals empreses que les han usades hi ha Blaupunkt, Daimler-Benz, Fiat, Ford, Olivetti, Philips, Renault, i Volvo (Weil, pp 13-14), Landis et Gyr, La Radiotechnique (Weil, p 4), IBM (Conditions de travail et automation --- chez IBM), Mitsubishi Electric, Nihon Radiators (Takezawa, pp 10-11), i --- Robert Bosch (World of Work Report, maig 1976, p 7).

Entre les empreses que han suprimit o estan suprimint la mateixa cadena de muntatge podem citar Volvo Kalmar (cotxes, 1974) i Sköve (motors 1973) --- (Industrial Democracy in Europe, pp 123-125), Saab-Scania (motors, 1972) - (Business International, p 124), Klöckner-Moeller (Weil, p 17), Volkswagen, Daimler-Benz (cabines, camions, amortiguadors), Siemens (electrodomèstics) (World of Work Report, maig 1976, pp 5-7), General Motors (ràdios, Canadà) (Jenkins, p 201), Corning Glass (instrumentació electrònica i safates calentes) (Jenkins, p 197), Atlas Copco (màquines perforadores) (Jenkins, -- p 264), Kanto Seiki (velocímetres cotxe) i TEAC (magnetòfons) (Takezawa, pp 11-16).

La distinció de les cadenes de muntatge antigues està perdent claredat -- per la variació tècnica de l'objecte mòbil -de cadenes o plataformes-, -- del contingut del treball, durada del cicle, eliminació de la periodicitat, i estacions de muntatge per equips semi o totalment autònoms. En alguns - casos arriba a ésser difícil o irrellevant classificar un mètode com a - "cadena" o "estacions de grup autònom"

.. / ...

### Fabricacions contínues.

L'empresa Christiania Bäckeværk, a Sola, començà el 1956 la introducció dels equips de treball en el trofilat, cosa que portà a unes petites modificacions del centre de la màquina (Klein, pp 31-33).

La fàbrica de paper Dannebrog Fabrikkor A/S de Vennebo, modificà la instrumentació i el sistema d'informació per permetre que els grups de treball adquirissin més responsabilitats (Klein, pp 34-36).

El miquelat dels orgs mòbils de les màquines d'escriure ha estat dissenyat a la fàbrica de Gøtting de IBM considerant la humanització del treball (Condicions de treball... pp 32-33).

### Fabricació de parts petites per màquines ràpides.

Hi ha alguns fabricants de components i equips electrònics que figuren en lro llo que han "humanitzat" el treball, com la pionera Texas Instruments als EE.UU. (Jenkins, pp 152-155), a França i Gran Bretanya (Business International), la fàbrica de IAT a Corbeil (Condicions de treball... pp 40-51).

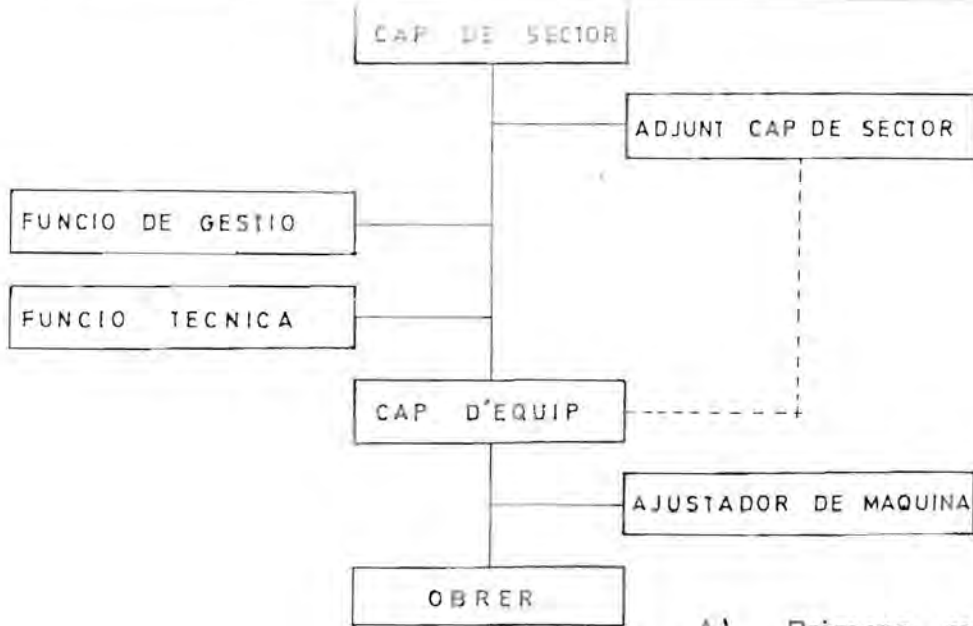
El príncep Micooy i resta en pràctica d'un sistema socio-tècnic fou a la fàbrica de teixits Balica Mills, a Ahmedabad, Índia, el 1953 (Klein, pp 34-35).

### Fabricació sota comanda.

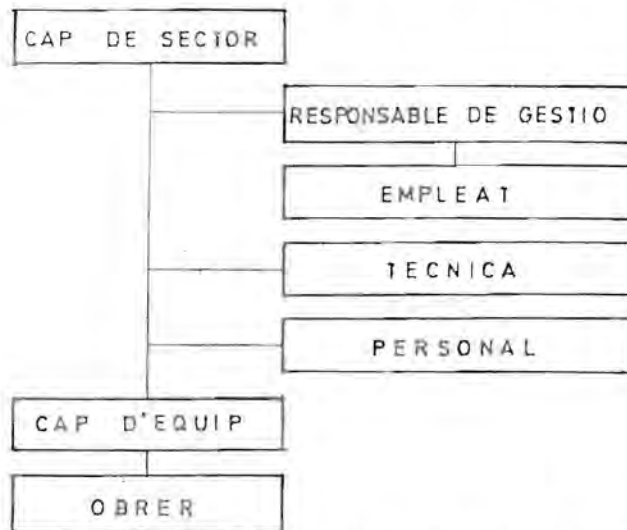
El cas més interessant de modificació de l'estructura jeràrquica en processos de fabricació sota comanda, o de petites sèries, és el de la societat USHIBA (Hollà) amb dues plantes i 2000 empleats, que fabrica engranats per equips d'obra pública.

Els canvis que s'introduïren inicialment foren: creació d'un adjunt al cap de sèrie; creació d'un servei funcional tècnic, i un altre de gestió per al control de la producció; eliminació dels contramestres, introducció de caps d'equip. Després d'unes setmanes, malgrat una millora dels resultats, hi havia els següents problemes: manca de comprensió de la nova estructura, tendència a reprendre el rol anterior; conflictes de poders per assignacions a defectes de l'estructura.

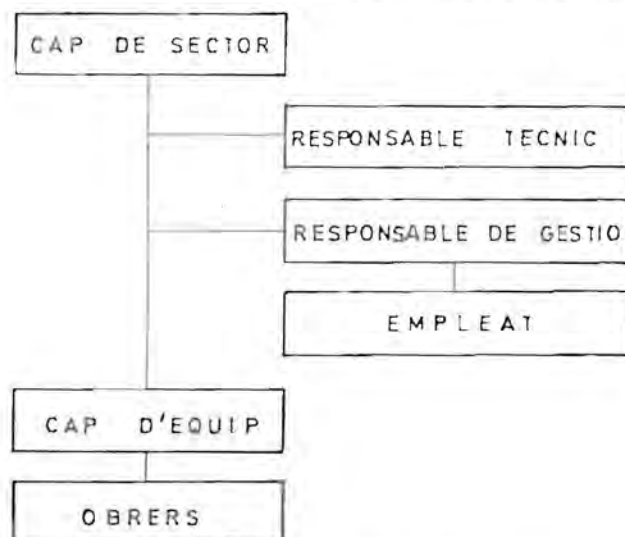
Amb aquesta experiència, es proposà una nova estructura discutida pels empleats, i que fou ratificada pel management (Fig. 2.2-1).



A) Primera modificació experimental



B) Nova estructura proposta



C) Nova estructura adoptada

FIG. 2.2 - 1 MODIFICACIONS DE L'ORGANIGRAMA JERARQUIC DE LA FIG.1.2-5 (Sallé, p.35)

La funció d'ajust de les màquines passà a càrrec dels obrers. Els ajustadors passaren a encarregar-se del manteniment diari.

Serveis.

Entre les empreses de serveis que han humanitzat el treball podem contar les següents experiències.

Gas: Companyia de gas Tokio (Yoshida, et al)

Universitat: American University (Zwerdling, pp 131-140)

Assegurances: International Group Plans (Zwerdling, pp 113-130)

Bancs: Dokka, Noruega (Elden)

Hospitals: Bethesda Hospital (Macy et al), West Middlesex Hospital  
(Coghill et al.)

### 2.2.3.3 Organització del management

Volem insistir aquí en allò que ja hem apuntat sobre les relacions o inseparabilitat entre l'organització del treball i del management. Aquest --- afecta i determina tota l'empresa, àdhuc l'organització del treball, i -- tant és així que no es pot canviar aquesta --a no ser que només es retoquin certs trets superficials- sense haver de modificar el management:

"no hi ha dubte que quan treballadors individuals o grups de treballadors esdevenen autoregulats, la quantitat de control extern que s'exerceix sobre el procés de treball ha de reduir-se. El que passa llavors amb els rols dels supervisors i del management pot variar"(Klein, p 73)

Aquesta relació entre management i organització del treball fou la base -- de les teories de Taylor. Malgrat això sembla que hi hagi hagut dos corrents molt diferenciats respecte el paper dels treballadors, l'un posant èmfasi - en el management de l'empresa, i l'altre en l'organització del treball. Probablement l'escola de Thorsrud de l'Institut d'Investigació del Treball d'Oslo i l'Institut Tavistock de Londres siguin les institucions que més -- uneixen els dos corrents.

Així Klein de l'Institut Tavistock, diu que

"un dels temes més importants a tractar en el futur és la relació entre les noves formes d'organització del treball i els sistemes representatius de participació." (Klein, p 80)

Fins ara, "la humanització" del lloc de treball i la seva "democratització" -o redistribució de poder- no són necessàriament el mateix, ni porten a les mateixes solucions.

La interdependència entre management i organització del treball no implica una unitat de mètodes, i és aquesta una altra raó per les quals les hem separades. Altres raons són que hi ha moltes experiències que només han modificat l'organització del management, i que els sistemes de management són parcialment regulats per legislació que en alguns casos han estat la causa de canvis en aquells.

Participació en el management.

Les teories clàssiques del management no preveia en la participació dels treballadors en el management. Aquest era totalment extern i separat dels obrers, i precisament es remarcaven aquests aspectes. Alguns consideren que pel fet de treballar es participa en les funcions del management d'obtenir resultats i d'autoritat, ja que com insisteix Barnard, l'autoritat requereix l'acceptació per part dels subordinats (Barnard, pp 163-165). En parlar de les organitzacions informals dintre de tota organització formal ja hem vist la necessitat d'aquelles -que esta fora del management -- i del seu control- pel funcionament correcte de l'organització formal, el que es posa de manifest en les anomenades "vegues de zel".

Com reconeix l'informe HEW

"la participació en els beneficis és necessària per a evitar que els treballadors creguin que el management participatiu és purament una tècnica refinada del Taylorisme per a millorar la productivitat a llur cost. El redisseny de les tasques amb participació augmentarà la productivitat, però algunes experiències han mostrat que sense participació en els beneficis els treballadors poden creure que han estat implicats i manipulats, i la productivitat pot retornar als nivells inicials" (HEW, p 106)

No tractarem aquí de la participació en els beneficis, perquè es una qüestió que s'aperta de l'objecte d'aquest treball sobre l'organització de l'empresa. Aquest fou un tema que estigué de moda, i que pot ésser condició necessària o conseqüència de la participació en el management.

Hem escollit el terme de participació en lloc de democràcia a l'empresa -- perquè creiem que es participe àdhuc en situacions no democràtiques, com hem ja apuntat abans, i veiem molt difícil delimitar la democràcia en les empreses actuals. Per recórrer a una frase molt utilitzada en aquests --- temps, podríem dir que algunes empreses han començat una etapa pre-demo-- cràtica. Democràcia "és la possessió de poder real en la presa de deci--- sions sobre assumptes importants pels empleats d'una empresa" (Jenkins -- p 1).

Per aquest autor els "elements democràtics" són alterar les estructures convencionals del poder, donar més poder i llibertat als empleats dels -- nivells més baixos i ajudar a difondre les decisions per a tota l'organit-- zació (Jenkins, p 225).

Nivells de participació.

La participació en el management pot tenir molts aspectes i nivells. Els treballadors poden participar col.laborant a realitzar els objectius fi-- xats pel management, i a fer funcionar els mecanismes d'autoritat i infor-- mació establerts per aquell. El management pot fer participar els treba-- lladors informant-los dels seus projectes, demanant les seves idees, opi-- nions i esforç. Els treballadors poden escollir el color dels uniformes -- de treball, o a qui s'ha d'acomiar en una crisi econòmica. I així po--- drien continuar.

Una tipologia sobre participació sorgida a l'Alemanya Federal ja fa anys i adoptada per Blumberg (p 71) és la següent

#### I. COOPERACIÓ

Els treballadors: influencien les decisions (excepte en 1)

no són responsables de les decisions

tenen el dret de

1. rebre informació
2. protestar de les decisions
3. fer suggeriments
4. ser consultats abans que el management prengui la decisió que cregui millor

.. / ...

### 10. PARTICIPACIÓ

El treballador: controlen les decisions

són responsables de les decisions

tenen el dret de

1. votar

1.1 temporal; després el management

a. pot prendre la seva pròpia decisió

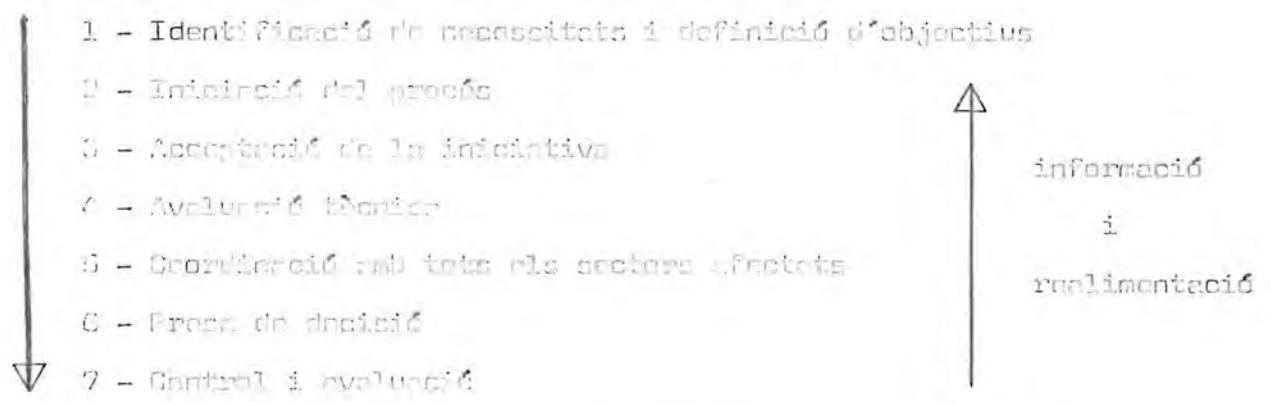
b. ha de negociar la decisió amb els treballadors

1.2 permanent

2. Co-decidir

3. decidir

Per a obtenir millor els nivells de participació, vegem abans en què pot consistir un procés complet de presa de decisions



Aquest esquema de presa de decisions presenta algunes problemes i qüestions, com

- els passos 4, 5 i també el 6 representen una concentració de poder real bu recollides a d'experts, més difícil de regular que el mateix punt 6
- quin és el caràcter de la informació, a qui ha d'anar adreçada, quan i ha de donar la informació?
- com controlar el flux de la informació?

La fig. 5.5-2 mostra una possible representació del procés de presa de decisions més "ideals", juntament amb la seva posició en pràctica.

Podem considerar la participació dels treballadors a dos nivells:

- 1 - Condiciona sup afecta directament el seu treball, i que se coneix com a "shop-floor democracy". La forma de treballar-la és dintre dels programes d'humanització que ja hem exposat, podent reunir la participació en decisions referents a



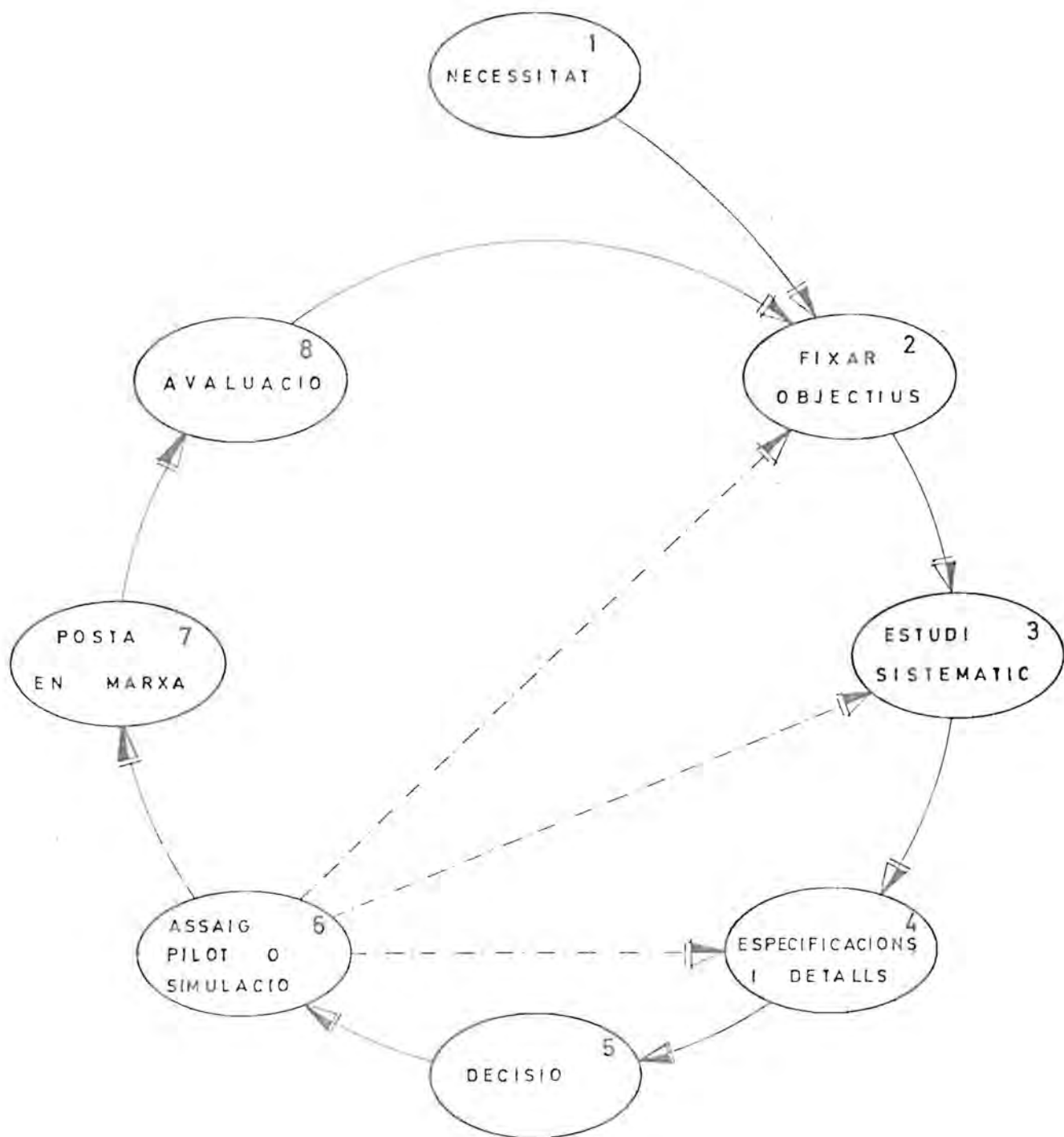


FIG. 2.2-2 PASSOS EN EL PROCES DE PRESA DE DECISIONS DE CARACTER TECNIC I LA SEVA POSTA EN PRACTICA.

- mètodes de producció
  - mètodes i posicions de treball
  - d'acord de l'equip i de les relacions de treball
  - distribució de les tasques dintre de l'equip de treball
  - incorporació i eines del personal
  - tasques **addicionals** de les quals l'equip es vol responsabilitzar
  - cos de l'equip
  - planificació de l'equip i de les estacions de treball
  - control de qualitat
- 2 - **Consell d'Administració**. És una participació **representativa** i formal que consisteix en un consell que regula per una legislació.

La relació entre aquests dos nivells és molt estreta i important, com existeixen alguns influències i autors.

Així el primer raport del Projecte de Democràcia Industrial a Noruega con clude dient que

"L'altre del problema resideix en el fet que en el treball de cada dia de l'equip hi ha poca participació individual dels empleats. Si bé algun nivell superior de participació a aquest nivell sembla improbable que es pugui generar prou interès o coneixements per a mantenir el tipus d'esforços difícils i continuats que es requereixen per a dur a terme polítiques respectu a canvis importants a llarg termini (al nivell de Consell d'Administració). Dues de les condicions necessàries per a aquest nivell superior de participació són enten presents: primer, que l'individu tingui una llibertat dintre el seu treball, i segon, una responsabilitat en decisions que afectin al seu treball." (Tharner, p. 3)

Dintre aquests s'entenen les dues categories de la democràcia industrial (Jenkins, pp 225-230). La primera és la indirecta o representativa, en la qual el poder de decisió no té per la iniciativa dels representants en els alt organigrama de les empreses. La segona categoria és la democràcia directa o participativa en la qual l'individu exerceix un efecte directe i immediat en les decisions. En les empreses petites aquestes decisions poden afectar tots els sectors. En les grans pot concernir en subseccions

- juga ve a l'evolució de l'estructura- essencialment el treball diari que ---  
 s'organitza.

L'objectiu dels programes de participació és afavorir el poder de prendre de  
 decisió per a tota l'organització. En la democràcia directa, la presa de  
 decisions es fa de manera més baixa possible; els que pre-  
 nen les decisions són els individus més familiars amb l'assumpte, el que -  
 elimina problemes. Les decisions es prenen on hi ha la informació. És la --  
 descentralització.

De les dues formes: a) en primer, la participació directa és la més "cientí-  
 fica". En lloc de tenir dos enfocaments completament diferents, podem aconse-  
 guir un enfocament únic per a tots dos punts d'acció per aconseguir el mateix  
 resultat: la descentralització de les organitzacions de treball. A més, el  
 poder obert al treballador pot ajudar a superar els impediments que el mane-  
 gement pot impedir a l'introducció de la democràcia a nivells més baixos.

Participació en el disseny tecnològic.

La participació en el disseny tecnològic és una activitat especialitzada amb fun-  
 cions "tècniques" per al desenvolupament i per tant especialitzada dels treballadors --  
 que justificava per als seus drets l'accés a la divisió del treball: aug-  
 ment de coneixements i habilitats que portarà a un augment de la pro-  
 ductivitat. El que millor pot aconseguir un tècnic és l'especialista.

Les experiències d'humanització i de participació han demostrat que fer una  
 activitat al llarg d'un temps, encara que sigui parcial, dona una --  
 motivació. En el context de tractar aquest aspecte des del punt de --  
 vista més tècnic, aquí es presenten alguns exemples en què els treballadors  
 han participat activament en el disseny tecnològic del lloc de ---  
 treball, de maquinària, de formulació del procés o de la distribució en -  
 planta.

. Lloc de treball. La participació ha estat important en molts dels pro-  
 grames d'humanització del treball, arribant a arranjar la mateixa ma-  
 quinària per a produir el mateix de forma diferent segons les opinions  
 de l'usuari de la màquina (Jardine, p. 113)

. Maquinària. La participació dels treballadors en la tecnologia relativa  
 a la maquinària ha estat en la selecció de l'usuari a adquirir (Asca)

- la seva modificació per a permetre més control pels operaris (Hunsfos, Christiania), i en el seu disseny general (General Foods).
- . Formularis. Els treballadors participaren a la General Foods en el --- disseny de documents i formularis.
  - . Procés. Els treballadors participaren en la mateixa planificació del - procés(Asea) (Sadolin) i en la seva modificació (Hunsfos). Els grups de treball poden modificar el procés, previa aprovació dels enginyers --- (Texas Instruments a Gran Bretanya)
  - . Distribució en planta. Els treballadors modificaren la distribució de la maquinària per reduir el soroll i les molèsties i per millorar el - flux de la producció,(Texas Instruments, França) i participaren en la -- distribució dels departaments i de la maquinària,(Sadolin, Asea). Un -- dels factors introduïts pels treballadors fou la seva proximitat (Gene<sup>u</sup>ral Foods de Reims). Els treballadors participaren a fer que la distri<sup>u</sup>bució permetés la seva **relació** (Volvo-Skoda), els llocs de descans -- fossin a prop de la producció (volvo-Kalmar), en el **rearranjament** dels - telèfons per a permetre una comunicació més ràpida (Hunsfos).
  - . Planta. Els treballadors a l'Asea participaren en el disseny de la --- pròpia planta. Decidiren eliminar totes les parets, excepte les neces- **sàries** per a evitar el soroll. Les qüestions de ventilació, il.lumina<sup>u</sup>ció i de soroll foren decidides pels treballadors, després de consultar amb especialistes.
  - . Producte. La formulació final del producte és decidida pels treballa-- dors segons els límits de qualitat, costos i estocs (General Foods de Reims, Scan-Väst).
  - . Terminals Teleprocés. Els empleats participaren en la decisió sobre el nombre i localització dels terminals de teleprocés en un banc, qui els operaris i qüestions de formació (Elden, p 3).

#### Legislació.

Hi ha diversos treballs fent anàlisis comparatius de la legislació sobre participació dels treballadors en diferents països. En general són bons - estudis i donen una idea de les diferents legislacions però difícilment de la realitat. La història de cada país i les circumstàncies socio-culturals

poden determinar més la realitat que no pas la legislació, tot i suposant que s'apliqués exactament. Per exemple, a Gran Bretanya la tradició de "custom and practice" (costum i pràctica) s'oposa a la formulació dels -- fets quotidians en lleis, mentre que als EE.UU. la tendència de les "rules and regulations" porta a especificar legalment amb tot detall el funcionament de les organitzacions. Al Japó hi ha un costum d'actuar per consens, discutint àmpliament els assumptes i evitant les situacions de confrontació. Caldria també clarificar acuradament el significat de la terminologia en cada país, perquè

"La participació obrera significa generalment un ampli marge de programes pels quals els treballadors poden involucrar-se ells mateixos en el management de la indústria. Aquest involucrament pot ésser en un nombre de nivells i és conegut amb una varietat de noms. Sovint la paraula usada en un país per a descriure un nivell particular de la participació obrera es tradueix en una paraula amb un sentit completament diferent en un altre idioma. El problema de trobar un terme escaient és dramatitzat pel fet que certs termes comporten connotacions emocionals i ideològiques en alguns països però no en altres." /D.B. Mc Gregor, 1977, p 639)

Per a comprendre la realitat caldria analitzar els processos de negociació col·lectiva, amb els continguts i caràcter vinculent o no dels convenis col·lectius, que varien molt entre els diferents països. Tampoc no es podria oblidar l'anàlisi de la força, estructura, ideologia i estratègia de les centrals sindicals, també extraordinàriament diverses entre els països industrialitzats. Per acabar, s'hauria de fer també referència al conjunt de legislació laboral, per exemple en el que fa referència a acomiadaments, trasllats, vacances i seguretat social entre molts altres aspectes.

Per totes aquestes raons, i perquè l'objectiu d'aquest treball no és pas d'anàlisi sociològica, legal o política, no tractarem la legislació de la -- participació en els diferents països, pel que referim als treballs que ja ho han fet. El que farem però, és tractar els aspectes que ens semblen interessants o il·lustratius des de la perspectiva d'estructura organitzativa i de management que seguim en aquest treball.

Referències de treballs comparatius de legislació sobre participació

- Bureau International du Travail, La participation des travailleurs aux décisions dans les entreprises; Documents d'une réunion technique (Genève, 20-29 novembre 1967), Série Relations professionnelles, n° 33, - BIT, Genève, 1969
- Business International, Industrial Democracy in Europe, Genève, decembre 1974
- Commission of the European Communities, Employee participation and company structure, Bulletin of the European communities, suplement 8/75
- Industrial Democracy in International Perspective, The Annals of the American Academy of Political and Social, maig 1977, vol431
- Industrial Democracy in Europe: A 1977 Survey, The American Center for the Quality of Work Life, 1978

#### 2.2.3.4 Opinions sobre les experiències

Managers.

Mc Gregor reconegué que

"la por usual és que si es dona als empleats l'oportunitat d'influir les decisions que els afecten, aviat voldran participar en assumptes que no són de la seva incumbència." (Mc Gregor, pp 129-30).

No tothom està d'acord que existeixin aquests assumptes perquè

"Les decisions preses als alts nivells de la companyia tenen grans --- efectes en les vides de tots els empleats, i és difícil de justificar-ne llur exclusió en discutir-les." (Jenkins, p 301). Mc Gregor però - equivocà les previsions en afirmar que no calia angoixar-se per les - prerrogatives del management.

Per a conèixer l'opinió general dels managers respecte la participació -- obrera, revisarem l'enquesta feta a 50 països per la Conference Board de New York, precisament sobre aquest tema. Reproduïm extensament els resultats d'aquesta enquesta per la seva amplitud i importància.

"els conceptes de participació estan essent cada vegada més acceptats com a mètodes per a millorar la productivitat, motivar la satisfacció del treball, i resoldre problemes entre obrers i management, tan dintre com fora del procés tradicional dels convenis col·lectius"

(Roach p 1)

.../...

"... l'augment de la participació afegeix una nova i àmplia dimensió - en el funcionament de l'empresa lliure en el món occidental. Això no vol dir que el management hagi decidit que hagi de compartir les seves prerrogatives en el Consell de Direcció amb sindicats, consells obrers o altres representacions obreres. Tot el contrari, l'opinió general -- dels 143 executius que cooperaren amb l'enquesta és que el management ha de resistir els intents d'usurpar la seva autoritat última per a - prendre les grans decisions... No pocs veuen la participació com a incompatible no només amb les filosofies bàsiques del management i de la propietat, sinó també amb el paper tradicional d'adversari dels sindicats i les responsabilitats d'aquests amb llurs membres. (p 1)

... la majoria dels entrevistats opinen que una major participació -- dels treballadors en les decisions que afecten el seu treball immediat i responsabilitats derivades d'aquest, és probable, si no inevitable. (p. 2)

Molts veuen la participació com una força de motivació i d'humanització que -sense disminuir el paper bàsic del management com a responsable en la presa de decisions- pot ésser usada en els programes d'enriquitment de tasques, millora de comunicacions entre els treballadors i -en general- com una eina bàsica del management per a dur una empresa amb èxit. Pragmàtica i filosòficament, molts executius veuen les accions preses en l'àrea de la participació com a necessàries, no només com una resposta directa a les necessitats dels treballadors, sinó també com un positiu esforç per a millorar la productivitat i fer progressar unes - altres relacions entre empresaris i treballadors, beneficioses per a tots dos. (p. 2)

Per a molts executius... el desafiament de la participació dels treballadors resideix... en la qüestió més general de si els managers de -- l'empresa poden "manage" treballadors crítics però responsables. I si fos així, la qüestió... rau no en si la participació obrera podria -- ésser un èxit o un fracàs, sinó en la qualitat dels esforços per fer-la un èxit. (p 4)

L'opinió dominant entre els executius entrevistats és que els desitjos més importants dels treballadors es centren en els aspectes del funcionament de l'empresa que els afecta directament -paga, condicions -

de treball, i seguretat en el treball. La participació en les deci---  
sions no directament lligades amb aquests aspectes seria secundària.

(p 25)

Només uns quants dels membres entrevistats manifestaren la creença que  
els treballadors realment volen participar en el management general de  
l'empresa. (p 28)

Alguns executius citaren exemples de managers que, buscant d'utilitzar  
més eficaçment tant els recursos humans com els tècnics, i per a posar  
un exemple de conducta empresarial socialment responsable, adoptaren -  
la participació obrera com una eina fructuosa de management. (p 30)

Bastants executius relacionen l'augment continuat dels estàndards en  
l'educació amb l'acceleració de l'interès de la participació obrera.

(p 31)

La majoria dels executius entrevistats accepten la "inevitabilitat" de  
més participació obrera alhora com un repte i com una oportunitat ....  
repte a l'habilitat dels managers... de convertir l'increment del po--  
der dels treballadors i de les seves organitzacions en un "bé positiu"  
per a la empresa.

Molts executius també advertiren que si la participació arriba a ex---  
tremes -tots els nivells de comandament fins el mateix Consell de direc-  
ció i alt management operatiu- podria fàcilment minar els principis --  
bàsics de propietat i lliure empresa, afoblant l'habilitat competitiva  
de les empreses i l'estructura financera dels negocis. També, per altra  
banda, molts executius consideren l'augment en la participació com una  
manifestació natural del procés evolutiu de canvi que afecta moltes de  
les institucions bàsiques de la societat.

En conseqüència, alguns executius apressen les empreses perquè prenguin  
la iniciativa. Reaccionant positivament al repte de la participació, -  
diuen, el management empresarial pot fixar el to per una relació més -  
eficaç entre treballadors i management...En lloc d'esperar que els sín-  
dicats, organismes legislatius i altres grups de fora estableixen la -  
paute i realitzin altres passos essencials. (p 35)

(els comentaris de molts executius) suggereixen que la resposta a la -



qüestió de quan, on, i com implementar el concepte de participació --- obrera en el management resideix en la "identificació d'àrees on els - interessos del management i dels treballadors estiguin en harmonia."

(p 37)

(l'opinió d'un manager alemany és que) "la generació més jove té uns - sentiments molt forts sobre la dignitat humana, que es manifesta en -- l'oportunitat d'expressar-se com a persones humanes per arribar a una - autorealització òptima. Si creiem en aquest objectiu per a l'individu la participació obrera podria ésser un mitjà per obtenir-lo. En la me- va opinió és a més un imperatiu per a la societat en conjunt que inten- tom d'ajudar que la gent es desenvolupi per ella mateixa en ciutadans i treballadors que vulguin i siguin capaços d'acceptar responsabili--- tats segons llurs capacitats." (p 38)

(opinió d'un manager de Ceilan) "no hi ha dubte que els treballadors - poden fer una aportació positiva al management. Comitès assessors i -- consells obrers són bàsicament capaços de millorar les relacions obrers management i, si funcionen amb responsabilitat, d'augmentar l'eficàcia i la producció. Malgrat tot, aquests consells i comitès han de poder - operar lliures de les pressions polítiques i dels sindicats". (p 40)

Una de les impressions més sorprenents de l'enquesta és que els líders de les empreses mundials veuen en l'increment de les exigències dels - seus empleats un repte per a fer més eficaces les empreses que ells di- rigeixen a la resposta de les necessitats de la societat en conjunt.

(p 41)" (Roach)

Per a representar també una opinió col·lectiva dels managers, en aquest - cas britànic, exposarem un resum de les propostes per acords en partici- pació elaborats pel British Institute of Management. D'acord amb la posi- ció britànica respecte la legislació opina que

"si es necessita legislació sobre la participació dels treballadors -- hauria de ser permetent legislació. Hauria de requerir que les empre- ses busquessin acords amb els seus empleats en el disseny de convenis sobre participació a nivell d'empresa o unitat, que fixessin mecanic- mes participatius a tots els nivells de la companyia i incloessin la contribució dels empleats a les decisions a nivell polític fins ----

encolura àdhuc el Consell d'Administració (però els consells recone--  
 xten també la "memòria corporativa)" (III, 111). La forma de partici--  
 pació s'hauria d'adaptar a les estructures i condicions de les empre--  
 ses, escolliant en cada cas el model més adequat a les seves necessitats  
 individuals. Per això la legislació no hauria de definir l'estructura  
 de la participació. En canvi el govern hauria de dictar un Codi de la  
 Pràctica Participativa que, sense obligar, pogués ésser com a evidèn--  
 cia d'una bona pràctica en participació" (III, 111)

La seva opinió sobre la participació és que

"Hi ha una concepció generalitzada de la necessitat d'un major grau --  
 d'implícit en tots els aspectes de les empreses on què treballen.  
 Participació és la pràctica en què els empleats prenen part en deci--  
 sions de management...." (III, p 1)

"L'objectiu hauria d'ésser involucrar als empleats en el màxim grau de  
 participació possible a la pràctica.....

Els empleats estan interessats particularment en les decisions de cada  
 dia que afecten el seu nivell d'activitat, pràctica i condicions de --  
 treball. Les decisions sobre canvis en diverses àrees haurien d'ésser  
 conjuntes, i no s'haurien d'introduir fins que la decisió fos convingu  
 da i acceptada per tots els implicats. Una no s'arribi a un conveni si  
 hauria de permetre que es discutís aquesta àrea de presa de decisió  
 en el procediment de grupar, o en el procés de negociació col·lectiva"  
 (III, 112)

Referent a la participació a nivells més baixos, la direcció a vegades --  
 tendeix a ser molt conservadora per no crear massa inquietuds entre el --  
 personal, i també per no modificar l'estructura jeràrquica de forma que --  
 dificulti les promocions tradicionals a l'empresa (Salló, p 37). Aquest --  
 autòr autor veu els problemes d'adaptació dels encarregats formats --  
 amb la concepció jeràrquica dels que eren estranyes.

"les nocions de submissió, d'assistència que limitin el seu rol al con--  
 sell, i les relacions basades en l'ajut més que en la jerarquia" (p 34)

Els serveis tècnics també tenen dificultats d'adaptar-se a una situació --  
 humanitzada:

"La responsabilitat dels productors és una necessitat incògnita pels  
 bonns administrats i una organització de tipus taylorístic, en què els  
 administrats tenen la possibilitat d'imposar els seus punts de vista --  
 els que passen per funció al produir." (Salló, p 28).

L'és contrari (p 29) afirma que els serveis d'assistència -staff- veig  
 ren en certs casos "un qüestionament del seu rol i un motiu per a in-  
 quitar-se."

Implenta.

Segons Jenkins, s'organitza amb la participació en els Consells d'Admi-  
 nistració,

"Els empleats són molt més interessats a democratitzar llur immediat  
 lloc de treball i a guanyar poder en les decisions que els afecten a  
 ells i al seu treball diari." (Jenkins, p 295)

Aquesta opinió sembla compartida per molts, com pot veure's en l'enquesta  
 de la Conferència Henry

"Quin treball fa qui és d'una importància econòmica bàsica per al tre-  
 ballador, i per això val la pena de dir en la planificació, distribu-  
 ció d'hores extraes, subcontractació, estendes per incentius, i assump-  
 tes similars. En les àrees de les decisions a llarg termini com diversi-  
 tat de productes, polítiques de preus, i altres funcions econòmiques més  
 enllà de la línia de producció, els treballadors mostren poc interès  
 en participar-hi." (Joshi, p 25)

Segons la participació dels treballadors en la definició de l'estruc-  
 tura de l'empresa cal remarcar que

"És molt probable que els problemes d'estructura no siguin el que més  
 preocupi als obrers." (Salló, p 40)

Avantatge d'altres circumstàncies que els problemes estructurals són problemes ---  
 tècnics o tècnics però que tinguin alguns coneixements. Per altra banda  
 els obrers per pròpia experiència

"Saben que sovint els únics a pagar els costos del canvi, i per això  
 prefereixen canviar amb una estança i no amb una concepció de dinàmica.  
 Per això la solució per a ells és de mantenir les situacions adquiri-  
 des." (Salló, p 42)

Sindicats.

La idea de la democràcia a l'empresa no fa néve per el sindicat, ni tampoc per el representant, sinó per el treballador.

"Durant el segle vint, els sindicats s'han ocupat més i més de la democràcia a l'empresa, com a conseqüència directa de la democràcia política." (Giddens, p 20)

Explicant el significat del terme diu que per la democràcia a l'empresa

"... s'intenta d'influenciar l'empresari en la direcció de la seva empresa, utilitzant per això una política ben definida.

La gran diferència que existia entre les primeres il·lusions del moviment sindical i la idea actual de la democràcia dintre l'empresa resideix en el fet que, abans hom s'esforçava a obligar al patró a modificar una decisió ja presa, mentre que la reivindicació actual té per objecte que el personal, a través dels seus representants, col·labori a prendre aquesta decisió, o a definir la línia de conducta de l'empresa abans que aquesta sigui fixada. Els sindicats demanen en concret la creació d'organismes permanents compostos per empresaris i empleats." (Giddens, pp 20-22)

Volem exposar la proposta de resolució que presentà el delegat britànic al Congrés de l'IPTT l'agost del 1958 (Giddens, pp 22-3):

### 1. Dret de participació.

El Congrés de l'IPTT és del parer que el benestar del personal, el requeriment dels serveis dels IPTT i els interessos de la comunitat són servits millor per una col·laboració efectiva entre l'administració i el personal. Sanciona de nou el dret democràtic que té el personal dels IPTT i de la seva ajuda de participar de forma efectiva en els afers de l'administració.

### 2. Objectiu a assolir

L'objectiu que s'ha establert consisteix a obtenir que el personal sigui representat equitativament en els organismes directius de l'administració i que pugui assumir una part activa en les responsabilitats relatives a la gestió i a la política dels serveis dels IPTT.

### 3. Creació i atribucions de les comissions mixtes.

Les comissions mixtes no han d'ésser només òrgans consultius, sinó ---

tenir el poder de prendre decisions en el domini de la seva competència. A aquest respecte, els representants de l'administració han de tenir l'autoritat necessària.

#### 6. Finalitat de les comissions mixtes

Les comissions mixtes, o comissions especials, han d'ésser autoritzades a tractar totes les qüestions de personal, començant als salaris, - la durada del treball, instal·lacions, mesures de provisió, la promoció, el procés disciplinari, etc. S'exceptuen les qüestions que, en opinió de les federacions de personal, poden ésser solucionades de forma més satisfactòria pels portaveus directes o altres mitjans.

#### 7. Relacions entre representant l'administració i el personal

Comissions mixtes locals i nacionals, on són representats l'administració i el personal, han d'ésser creades per via legislativa o convençuda amb les federacions de personal. Els representants del personal en aquestes comissions han d'ésser elegits pel personal o designats per les federacions.

#### 8. Igualtat dels representants de l'administració i del personal en les comissions mixtes.

Els representants del personal en les comissions mixtes han de tenir la llibertat de presentar el punt de vista del personal i ha d'obtenir tota la informació i tots els documents útils per a prendre una decisió amb coneixement de causa. Els representants del personal han de tenir veu amb poder de vot per a assistir a les reunions.

Aquestes afirmacions aquí no semblen pare acceptables, com indica l'enquesta de la Confederació Heurt

"La majoria de líders sindicals amb qui he parlat... creuen que les seves principals responsabilitats són obtenir beneficis més grans i condicions de treball millors per als membres del seu sindicat. Veuen algun conflicte o inconsistència entre dur a terme aquestes responsabilitats i tenir, a la vegada, responsabilitat en la generació del benefici o en la inversió selectiva del capital." (Reuch, p 33)

Es valen examinar la posició oficial dels diferents sindicats en els diferents països per veure si és així. En primer lloc la posició oficial pot ésser imprecisa, i pot contradir la pràctica quotidiana a les empreses.

Colòria també veure l'evolució en el temps, i la importància relativa de cada novetat s'observa en el conjunt d'opinions, i així no només en termes de nombre d'opinions. Depenent de com s'observen evolucions globals. A França, encaminat al que passa a les empreses, respecte els programes d'humanització del treball, la impressió general és la varietat. En uns casos es col·loca relativament, en altres se segueix de prop amb atenció. L'actitud més freqüent és d'expectativa: no es declara partidari de l'experimentació, ni s'imposa que es realitzi. El fet que moltes de les experiències s'observin com un progrés als ulls dels treballadors té una influència molt sobre els responsables sindicals que no poden d'oposar-s'hi obertament (L'actitud, les opinions... p 8-9).

A Itàlia, i també respecte la humanització del treball, els sindicats no s'oposen al desenvolupament del treball i l'han utilitzat per millorar les condicions i especialitzacions de tots els obrers. Així, d'una nova organització del treball s'han tret uns beneficis de tipus tradicional (Delapette, les opinions... p 10).

Als Països Baixos i Alemanya en general s'oposen a la participació dels obrers en el Consell d'Administració.

A Suècia (Adeline) les confederacions sindicals dels obrers (LO) i dels enginyers (TGE) - que pertanyen als representants al Consell d'Administració, o els directors obrers- endossen la participació que avaluen positivament. Tots els representants han acollit cursos especials de formació en llurs centres. Un 60% de representants han participat activament en el Consell introduint propostes, pressionant les ordres del dia o discutint de les decisions que es prenen a part. Els problemes principals que han trobat són: pocs reunions del Consell, restricció en l'accés a material de base, és d'informació estranya en les reunions, i obligació de mantenir el secret en certs casos. La manca de canals apropiats per a obtenir la informació és un problema important. Curiosament, els representants obrers han descobert que moltes decisions clau no es prenen en el Consell d'Administració sinó a altres nivells de l'empresa, com en grups de maneigament, comitès executius, o les oficines del president i del gerent, etc. Per això han demanat estendre la representació a altres nivells de l'empresa.

Respecte a la generalització del treball la Confederació de sindicats --  
 suava les seves demandes d'existència i d'incidir experiències.

(Kirin, p 71)

Els sindicats a través de la iniciativa de la dècada dels 70 passaren de creu--  
 re que la forma de millorar la posició dels treballadors era enfortint la  
 codeterminació-representació obrera paritària en els Consells d'Administra--  
 ció- a demanar la "codeterminació al llac de treball", i pressionar per a  
 la introducció de la humanització del treball. La raó que donaven fou que  
 el treballador que s'efecta treballs dividits i sense cap interès no pot --  
 estar interessat en el control a mit nivell per no conèixer prou del pro--  
 cessament. El que feu governar-se d'aquest fet fou la pèrdua --  
 d'interès sindical entre els joves. (World of Work Report, p 3).

Al Japó (Chenka), les forces d'ocupació introduïren després de la segona  
 guerra mundial una forma de control obrer, instituint Comités de Manage--  
 ment bipartita. Els sindicats aconseguiren molta força i introduïren unes  
 bones condicions de treball. Poc a poc començaren els conflictes en els  
 quals inicialment venia el sindicat, fins que el govern introduí les --  
 " prerrogatives del sindicat " i transformà els comitès de Management en  
 comitès negociadors. Els sindicats s'hi oposaren fortament, i el 1955 hi  
 hagué una certa treva en constatar la gran força que tenia cada una de --  
 les parts en conflicte.

Els sindicats, a través de la renúncia als Comitès de Management, aconse--  
 guïren estructurar la política laboral, una sèrie de condicions raonables,  
 i la creació d'un Comitè de Consulta conjunt, similar als Consells obrers  
 alemanys, a nivell de cada factoria i a vegades a nivell d'empresa. Els --  
 acords passen en comitès de consulta prou al conveni col·lectiu,  
 i els líders en tot se referien a l'acord pensant a la negociació col·lecti--  
 va així com tot el referent a la "racionalització".

Al voltant del 1970 el management instituí uns comitès consultius de tre--  
 ball, de participació voluntària. En reunions setmanals o quinzenals es --  
 discutien assumptes concrets entre treballadors, enginyers i management  
 d'empresa. A aquests comitès han estat molt ben acceptats.

## 2.3 RESULTATS DE LES MODIFICACIONS

### 2.3.1. Introducció

Quantificar els resultats d'una nova tecnologia sempre és difícil per algunes de les següents raons

- la simultaneïtat de la variació amb altres modificacions tecnològiques d'organització, financeres o de personal.
- les comparacions es fan amb les dades dels períodes anteriors i no amb el que hagués passat de no haver introduït la modificació.
- l'avaluació sempre representa uns costos que poden ser importants i per tant tendeixen a eliminar o limitar la precisió de l'avaluació.

En les noves tecnologies que comporten el canvi o la introducció de nou equip, o bé recórrer a uns coneixements que estan en mans d'experts o codificats en software informàtic, és freqüent que els subministradors d'equips o dels coneixements s'esforcin a quantificar els resultats positius de la nova tecnologia i subvencionin en part els costos d'avaluació. Els resultats quantificats seran una arma de venda.

La humanització del treball i la participació dels treballadors no estan lligades a un nou equip, ni a uns coneixements a ésser aplicats pels experts, encara que hi ha intents de fer-ho. Així doncs, els costos d'una avaluació detallada, que "pot ésser un exercici tant complicat, i requerir tants experts com els mateixos experiments que es volen revisar" (Klein, p 47), han de córrer a càrrec de l'usuari. Aquest precisament està interessat a no difondre els resultats, perquè si són positius no vol donar aquesta informació a la competència, i si són negatius tampoc ja que demostraria una posició feble en un moment donat, o un mal management. En alguns casos, els programes d'avaluació han estat finançats pel govern directament (HEW, humanització a la RFA), o a través d'universitats (Survey Research Center, University of Michigan), per certes Confederacions patronals (Suècia), o per organismes multinacionals (International Research Group).

El nivell de detall i la quantitat de dades necessàries per a "demostrar" una nova tecnologia depenen d'una banda de l'estimació del risc associat a la seva introducció i a continuar amb l'antiga o una diferent cadena clàssica, modificada o equips autònoms-, i d'altra banda de mecanismes --



no racionals, com gustos, seguiment de modes, pors, desig de poder, sensacionalisme. Per exemple

"És dubtós que cap "Management Information System integrat i total" - s'hagi hagut de provar de forma tan detallada i costosa com es demana en alguns d'aquests programes" (Klein, p 47)

Similars idees poden trobar-se en la següent cita

"Els estudis científics sobre organitzacions fets a Gran Bretanya i als Estats Units mostren no només que la possessió del poder de prendre decisions, l'autonomia i el control sobre un treball ampli són una exigència principal dels individus, sinó que quan les organitzacions troben formes de satisfer aquestes exigències, un dels resultats és millor qualitat i productivitat.

(Ja sé que) s'objectarà que l'evidència és escassa, dispersa i no conclouent, i que allà on els mètodes democràtics funcionen, és només perquè aquella organització és un "cas especial"...

El fet és que els mètodes democràtics han rebut sota una sorprenent varietat de condicions." (Jenkins, pp 285-6)

### 2.3.2 Resultats de la Humanització del treball

Les idees de la frase del manager de personal de R.G. Barry Corp. Ohio, sobre els nous mètodes de treball i de management que

"Proven dues coses: primera, que la gent és bàsicament honesta; segona que realment volen fer el treball tant bé com sigui possible."

(Jenkins, p 193)

han estat repetides moltes vegades, com la d'un enginyer de la Daimler-Benz a Stuttgart que diu que

"La gent és suficientment intel·ligent i no necessiten que se'ls digui el que han de fer a cada moment. I els treballadors tenen molt bones idees. Abans que comencem cap plà, preguntem el que en pensen els treballadors" (World of Work Report, p 6)

Les principals millores per la humanització del treball en general són -- l'augment de la

- satisfacció i motivació dels empleats, mesurades per la reducció d'absentisme, de baixes en la plantilla, de dexalles, i millora de la

qualitat.

- flexibilitat, el que permet canvis de models i de producció més fàcils
- productivitat, ja sigui per incrementar la producció, reduir els rebuigs --  
o la plantilla necessària per a una producció fixa.

El resum de Brokmann (1975) dels avantatges i inconvenients dels programes d'humanització del treball és el següent (Weil, pp 22-23)

#### AVANTATGES

##### Efectes quantificables

- Millor qualitat de producció, menys rebuigs
- Millor productivitat
- Eliminació de les pèrdues de temps degudes a l'adaptació de les condicions.
- Manys temps morts

##### Efectes difícilment quantificables

- Menys riscos de perturbació de la producció, recuperació de les perturbacions sense problemes
- Més facilitat en la modificació de la quantitat de peces, la multiplicat de variants, modificacions de la producció i dels processos de fabricació.
- Fluctuacions reduïdes

##### Efectes a penes quantificables

- Llocs de treballs més atractius que responen a aspiracions superiors
- Possibilitats més àmplies de l'engrandiment dels treballadors
- Més iniciativa deixada als col.laboradors (reflexió en comú, propostes de millores)
- Ecurçament del trajecte de la informació
- Millor clima dintre l'empresa

#### INCONVENIENTS

##### Despeses inicials suplementàries

- Preparació de la reconversió
- Formació dels col.laboradors
- Caiguda de la producció en la fase de la reconversió
- Nous equipaments

- Augment d'instal·lacions, util·latges i estocs intermedis
- Ocupació d'una major superfície de terreny

Despeses renovables suplementàries

- Formació més llarga dels nous incorporats (més complexitat del contingut de les tasques)
- Inversió més gran en materials i peces (tampons, llocs de treball individual)
- Reducció de la taxa d'explotació dels mitjans de producció (per exemple en els llocs de treball individual)
- Augment dels costos de manteniment (per augmentar els mitjans de producció)

Aquests resultats es venen repetint des de la primera avaluació dels equips autònoms de miners de Durham en què

"Els estudis comparatius amb les organitzacions del treball convencionals mostraren consistentment la superioritat de les organitzacions - de grups de treball autònoms, en termes tant de productivitat com en criteris socio-psicològics." (Klein, p 23)

El resum del HEW sobre el redisseny de tasques diu

"Es forçós que els empresaris siguin assabentats del fet que els esforços amplis de redissenyar les tasques - no només "enriquiment" ó -- "rotació" de tasques - han comportat augments en la productivitat del 5 al 40%" (HEW, p 112). El mateix informe exposa els resultats humans i econòmics de les 34 empreses examinades que implementaren programes d'humanització del treball (HEW, pp 188-201).

La conclusió dels resultats és que

"Basant-se en un anàlisi dels esforços de redisseny de tasques resumits a l'apèndix d'aquest raport, sembla que la importància de l'augment de la productivitat és, en general, una funció de la profunditat de l'esforç." (HEW, p 112)

L'informe de Wikinson de ICI Ltd. (1970) afirma que 14 empreses sobre 21 obtingueren un augment de la productivitat - definida com a augment del - ratio beneficis/costos- com a conseqüència d'experiències en humanització del treball. De les altres 7, dues experimentaren un descens. Una d'aques

tes afirmà però que caldria saber quines pèrdues hi haguessin hagut sense la introducció de l'experiència (Klein, p 50-51).

La conclusió d'introduir el treball en equip en un taller mecànic a Catalunya fou que

"... produeix de forma gairebé immediata l'aproximació de tots els components de l'equip als nivells de treball dels operaris més qualificats" (Bofill, p 44)

Aquesta experiència arribà fins a "contractar" els treballs d'importància amb els equips, arribant a la conclusió que

"Aquest sistema és el que permet el màxim aprofitament de les capacitats dels equips, ja que optimitza les relacions entre els components de l'equip i es polaritza l'atenció de tots ells en la direcció del treball. Sorprendrà en especial els que hagin estat professionals en organització del treball, la quantitat de recursos, energia, inventiva i capacitat de treball que tot home posseeix, més enllà del que es considera la seva activitat normal. Però és encara més sorprenent -- l'efecte multiplicador del treball en equip." (Bofill, p 44).

Volem comentar un cas en què l'experiment de millora del treball de la Polaroid Corp., iniciat el 1959, fou abandonat, retornant al sistema antic. Polaroid havia mantingut sempre un bon ambient de treball, conseqüència de les idees del seu fundador. El programa iniciat el 1959 amb 120 operaris consistia a fer-los treballar 5 hores en les màquines, 2 fent treball de coordinació, i 1 en formació especial, preparant un nou producte per l'agost del 1962 que exigia el bon funcionament de maquinària complexa. El resultat fou que el nou producte sortí al temps previst, el que no hagués succeït sense aquest programa especial. Ray Ferris, el director de formació digué que el programa "reixí massa. Què fariem llavors amb els supervisors i els managers? No els necessitaven ja més. El management decidí senzillament que no volia operaris tan qualificats.... L'home que inicià el programa abandonà l'empresa." (citada a Jenkins, pp 314-315).

Les conclusions a què arriba l'autor són que

"les habilitats dels empleats tot just revelades de dur a terme més responsabilitats era una amenaça massa forta a la forma establerta de fer les coses i a les estructures de poder. En lloc de tractar amb ---

questes amenaces, el management escollí liquidar tot el projecte."  
(Jenkins, p 315).

Zimbalist cita una tesina no publicada que estudià sis empreses als EE.UU. que avortaren els programes de participació malgrat l'èxit econòmic per raons similars a les de la Polaroid (Zimbalist, p 57).

En un altre cas l'augment de productivitat fou tan elevat, que els treballadors no especialistes arribaren a guanyar molt més que els especialistes, el que motivà que es suspengués l'expèriment (HEW, p 99).

Malgrat l'evidència de dades mostrant els efectes econòmics positius pel capital dels programes d'humanització del treball, cal remarcar que en -- molt poques de les moltes empreses que han realitzat experiències amb resultats positius d'humanització del treball, ha seguit un programa d'ex-- tensió de la humanització al conjunt de l'empresa. La gran majoria de les experiències s'han reduït a certs grups o sectors de les companyies (HEW, p 96).

Creiem important destacar les conclusions de Burbidge sobre el equips -- autònoms

- És un factor important d'humanització
- facilita l'aplicació d'altres mètodes d'humanització
- alguns grups concebuts pels enginyers de producció per raons purament econòmiques, han augmentat la satisfacció dels treballadors, i alguns dels creats pels behavioriste per augmentar la satisfacció, han tingut conseqüències econòmiques positives
- pot ser una nova forma d'organització que faciliti la solució de problemes econòmics i socials.

En el resum afirma que les investigacions dels enginyers de producció i - dels behavioristes han dut a la creació de grups de treball molt similars (Burbidge, p 18).

És important de notar que l'enquesta de Wilkinson de la ICI Ltd., constata que alguns dels experiments no foren iniciats per augmentar la motivació, ans la productivitat, però que tingueren en compte no només els aspectes tècnics sinó també els nous coneixements de com tractar els recursos hu-- mans (Klein, p 51).

L'explicació de les raons de l'èxit de les experiències d'humanitzar el -

### 3. ALTERNATIVES A LES TEORIES JERÀRQUIQUES

#### Introducció

En aquest capítol tractarem de les teories i realitzacions que es presenten com una alternativa a les teories jeràrquiques. Incloem aquí les cooperatives de producció, i l'autogestió. No considerem el que ara s'entén com el control obrer dintre de les alternatives perquè més que tractar de la gestió no jeràrquica el control obrer és en teoria una forma de limitar la gestió jeràrquica. En general aquestes teories relacionen de forma explícita el treball en l'empresa amb la seva forma de propietat, i amb l'organització general de la societat. Els drets fonamentals de les persones reconeguts a l'esfera social i política, no s'han de veure negats a l'esfera econòmica i productiva. Així la democràcia político-social seria indivisible de la democràcia econòmica a dintre l'empresa i a escala social. Les experiències aniran des d'empreses aïllades en països de propietat -- privada fins al conjunt d'empreses d'un estat com Iugoslàvia, passant per agrupacions d'empreses (Mondragón), i per sectors d'un país actuals (Kibbutz) o passats (col.lectivitzacions).

En aquest treball tractarem de l'organització no jeràrquica de les empreses que ha estat defensada per diverses teories, sense entrar --excepte -- quan es faci imprescindible-- en la concepció de l'organització del conjunt de la societat, ni en l'estratègia per aconseguir implantar l'organització no jeràrquica, no perquè no siguin qüestions importants sinó per no -- ésser l'objecte específic del treball que per la seva naturalesa té un -- caràcter especialitzat, encara que multidisciplinari.

#### 3.1 CORRENTS IDEOLÒGIGUES I FORMES JURÍDIQUES QUE ELS DONEN SUPORT

##### 3.1.1 Introducció

Les motivacions que porten a preconitzar introduir certes estructures no jeràrquiques a les empreses poden ésser, i de fet han estat de tres tipus:

- 1 - econòmiques, com augmentar la productivitat, disminuir els conflictes
- 2 - ètiques, per a reduir l'alienació i frustració en el treball, o considerar els drets de les persones
- 3 - socio-polítiques, per a realitzar un cert ideal socialista o utòpic.

El component ètic sovint ha acompanyat l'econòmic i el socio-polític. La motivació purament econòmica no ha estat gaire usual. Aquest fou el mòbil, per exemple, de les recomanacions que l'ex-ministre de treball -- Jiménez de Parga feia als treballadors de certes empreses en vies d'ex--tinció.

En general la perspectiva economista o tecnocràtica veuria en les formes no jeràrquiques una solució als problemes i als fracassos de les empreses centralitzades i jeràrquiques d'avui. Seria un contrapès a la racionalitat empresarial i managerial que impera actualment. Es tractaria de democratitzar el management.

Pot ésser relativament fàcil classificar la ideologia d'un autor en el tema objecte del present estudi, però pot resultar molt difícil de classificar una realització concreta dintre d'una de les ideologies reconegudes. Per això, parlarem ara d'ideologies dels autors --i també d'institucions, cosa que ja resulta menys clara--, i descriurem més endavant les realitzacions amb llurs implicacions legals.

### 3.1.2 Presentació dels principals corrents

Presentarem les ideologies alfabèticament, i citarem algun dels autors o institucions representatives. A la bibliografia es trobaran estudis detallats de les diferents ideologies.

1. Anarcosindicalisme. L'autor que millor ha sistematitzat el conjunt de la teoria anarcosindicalista ha estat P. Besnard i el seu llibre Los sindicatos y la revolución social pot considerar-se com un text fonamental. La institució que millor pot representar aquesta ideologia és la CNT, que a més de la teoria té en el seu haver la promoció de les col·lectivitzacions del 1936.

Bàsicament l'anarcosindicalisme busca un sistema social organitzat tot ell sobre les bases d'estructures econòmiques pròpies, dirigides exclusivament per organitzacions sindicals de productors.

Per a concretar aquesta visió, reproduïrem part dels dictamens aprovats en el Congrés de Zaragoza de la CNT del maig de 1936, considerat com el document que detalla més l'estructura de la societat concebuda pels anarcosindicalistes, o "comunisme llibertari" (tret de CNT, 1955)

Malgrat que, com el mateix document insisteix en les Paraules Finals, "aquest dictamen no s'ha de suposar que sigui quelcom definitiu que serveixi de norma tancada a les tasques constructives del proletariat revolucionari." (p 202).

Les línies bàsiques de l'organització i els principis serien els següents

"El Pla econòmic d'organització... s'ajustarà als principis més estrictes d'economia social, administrats directament pels productors a través de llurs òrgans de producció, designats en assemblees generals - de les diverses organitzacions i controlades per elles en tot moment. Com a base.... el productor, l'individu com a cèl.lula, com a pedra angular de totes les creacions socials, econòmiques i morals.

Com a òrgan de relació dintre la Comuna i en el lloc de treball, el Consell de taller i de fàbrica, pactant amb la resta de centres de treball.

Com a òrgan de relació de Sindicat a Sindicat (associació de productors) els Consells d'Estadística i de Producció, que es seguiran federant - entre ells fins a formar una xarxa de relació constant i estreta entre tots els productors de la Confederació Ibèrica (pp 192-3).

..... l'organització és de tipus federalista i assegura la llibertat de l'individu dintre de l'agrupació i de la Comuna, la de les Comunes dintre de les Federacions, i la d'aquestes en les Confederacions.

Anem, doncs, de l'individu a la col·lectivitat, assegurant els seus drets per a conservar intoccat el principi de llibertat (p 195).

Restituir la riquesa material i la cultura són els objectius bàsics de la nostra revolució .....

Estimem com a funció primordial de la pedagogia la d'ajudar a la formació d'homes amb criteri propi -i consti que en parlar d'homes ho fem en un sentit genèric-, per la qual cosa caldrà que el mestre cultivi totes les facultats del nen, amb la finalitat que aquest assolixi un desenvolupament complet de totes les seves possibilitats.

Dintre del sistema pedagògic que posarà en pràctica el Comunisme Llibertari quedarà definitivament exclòs tot sistema de sancions i recompenses, ja que en aquests dos principis radica el ferment de totes



les desigualtats.

... la societat comunista llibertària assegurarà a tots els homes .... l'accés i el dret a la ciència, a l'art, a les investigacions de tot ordre compatible amb les activitats productores d'allò que és indispensable, l'exercici de les quals garantirà l'equilibri i la salut de la naturalesa humana.

Perquè els productors, a la societat comunista llibertària, no es dividiran en manuals i intel.lectuals, sinó que tots seran manuals i intel.lectuals alhora. I l'accés a les arts i a les ciències serà -- lliure ... (pp 199-200)"

2. Anarquisme. A part dels clàssics Fourier, Kropotkin i Proudhon entre altres, l'autor que més ha tractat teòricament els aspectes organitzatius de l'empresa en una concepció anarquista ha estat P. Cardan. Recordem que el corrent llibertari defensa la democràcia directa, refusant tota forma de representació. La base és més important que el poder centralitzat.

Cardan critica del sistema de producció capitalista per una banda -- l'estructura general de la societat (\*)

"Arreu, l'estructura capitalista de la societat imposa a la gent una organització de les seves vides que els és externa. Organitza les -- coses en l'absència dels més directament interessats i sovint contra les seves aspiracions i interessos" (p 19)

i per altra banda el que anomena "aparell managerial":

"La funció de l'aparell managerial deixa de ser merament l'organització i aviat assumeix tota classe d'aspectes de coerció. Els que tenen autoritat en una fàbrica gran moderna de fet passen menys temps a organitzar la producció que a combatre, directament o indirecta -- la resistència dels explotats --ja sigui una qüestió de supervisió, de control de qualitat, de determinar la quantitat de producció, de "relacions humanes", o discussions amb els delegats o representants sindicals." (p 20)

Finalment critica el treball en ell mateix

"Com a resultat de la naturalesa del treball en una empresa capita--

(\*)Nota: encara que seguim la numeració de les pàgines de la referència, la traducció està feta de l'edició en anglès per Solidarity.

lista, i malgrat com es pugui organitzar, l'activitat del treballador en lloc de ser l'expressió orgànica de les seves facultats humanes, esdevé quelcom que el domina com una força aliena i hostil.....

El treball sota el capitalisme per tant implica una mutilació permanent, una pèrdua perpètua de capacitat creadora i una lluita constant entre el treballador i la seva pròpia activitat, entre el que l'agradaria fer i el que ha de fer.....

El sistema només funciona quan l'organització "oficial" de la producció i de la societat és constantment resistida, contrarrestada, corregida i completada per l'auto-organització efectiva de la gent.

El procés de treball sota el capitalisme només pot ser eficient en la mesura que les actituds reals dels treballadors respecte el seu treball difereixen de les prescrites." (p 21).

Després tracta ampliament la situació en una futura societat socialista, de la qual la Fig. 3.1-1 dóna una certa idea, i dintre de la fàbrica -- (Fig. 3.1-2). Els òrgans democràtics d'aquesta serien els de la Taula - 3.1-1.

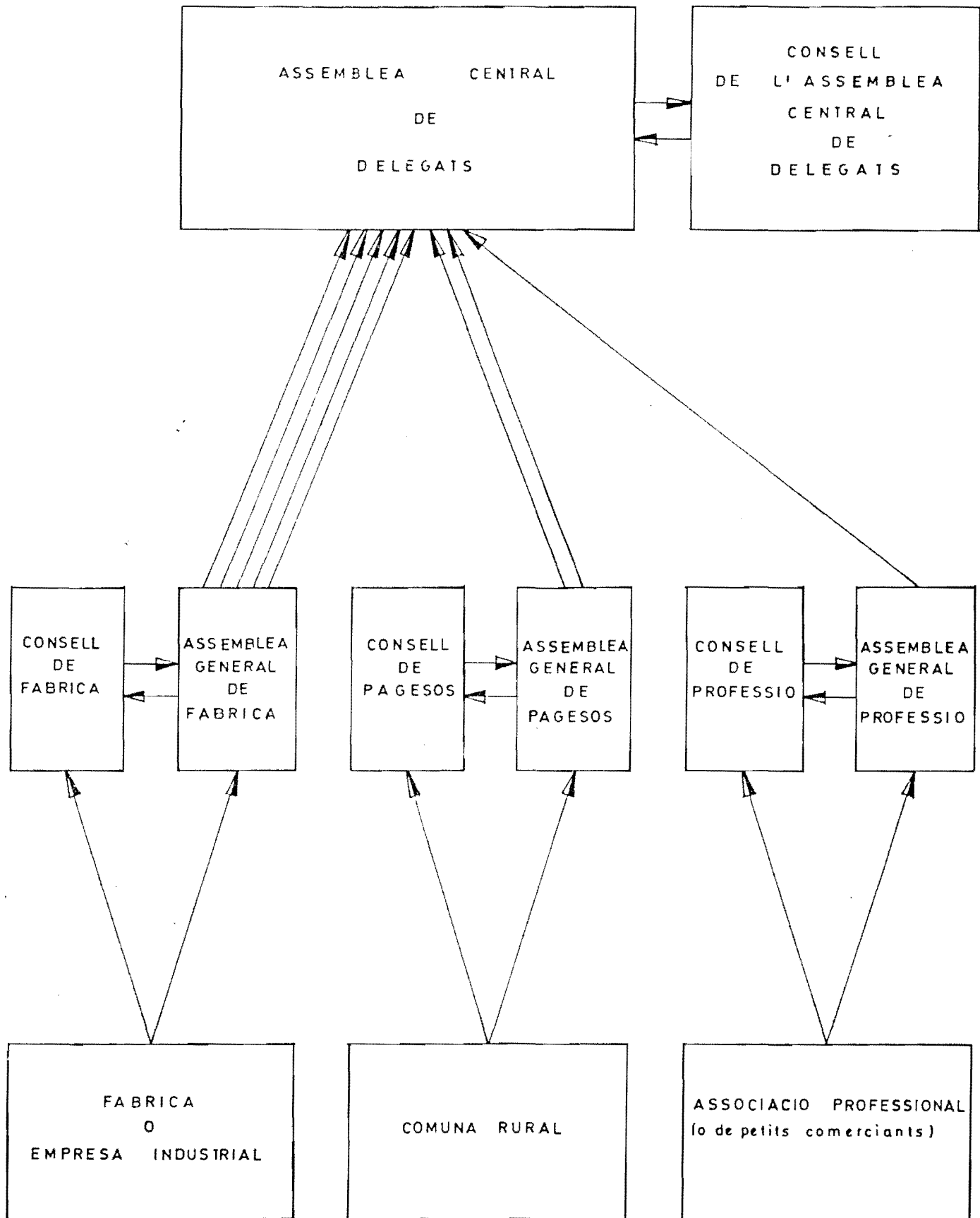


FIG. 3.1-1 CONCEPCIO DE L'ORGANITZACIO DE LA SOCIETAT SEGONS P. CARDAN

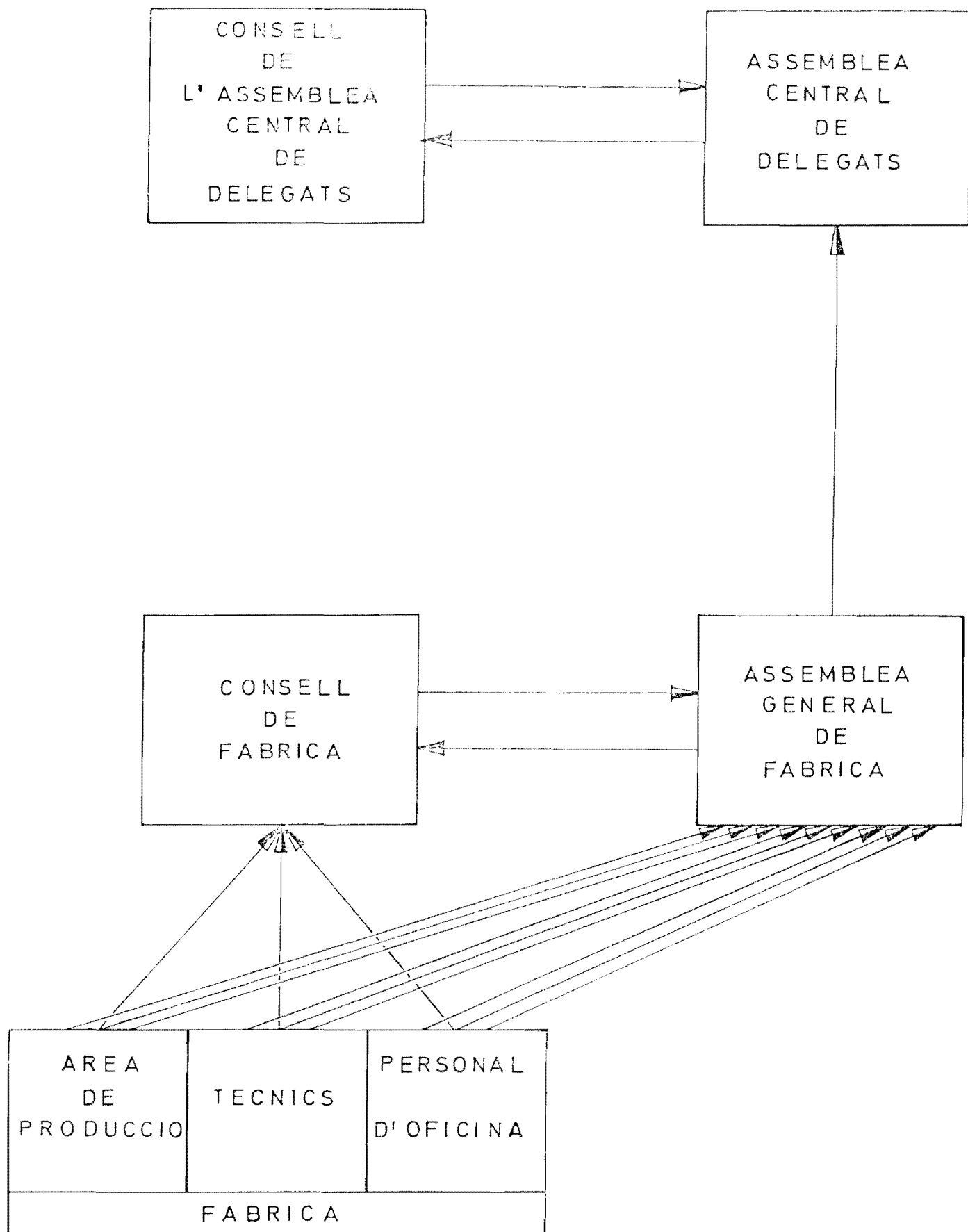


FIG. 3.1-2 CONCEPCIO DE L'ORGANITZACIO DE LES FABRIQUES SEGONS P. CARDAN

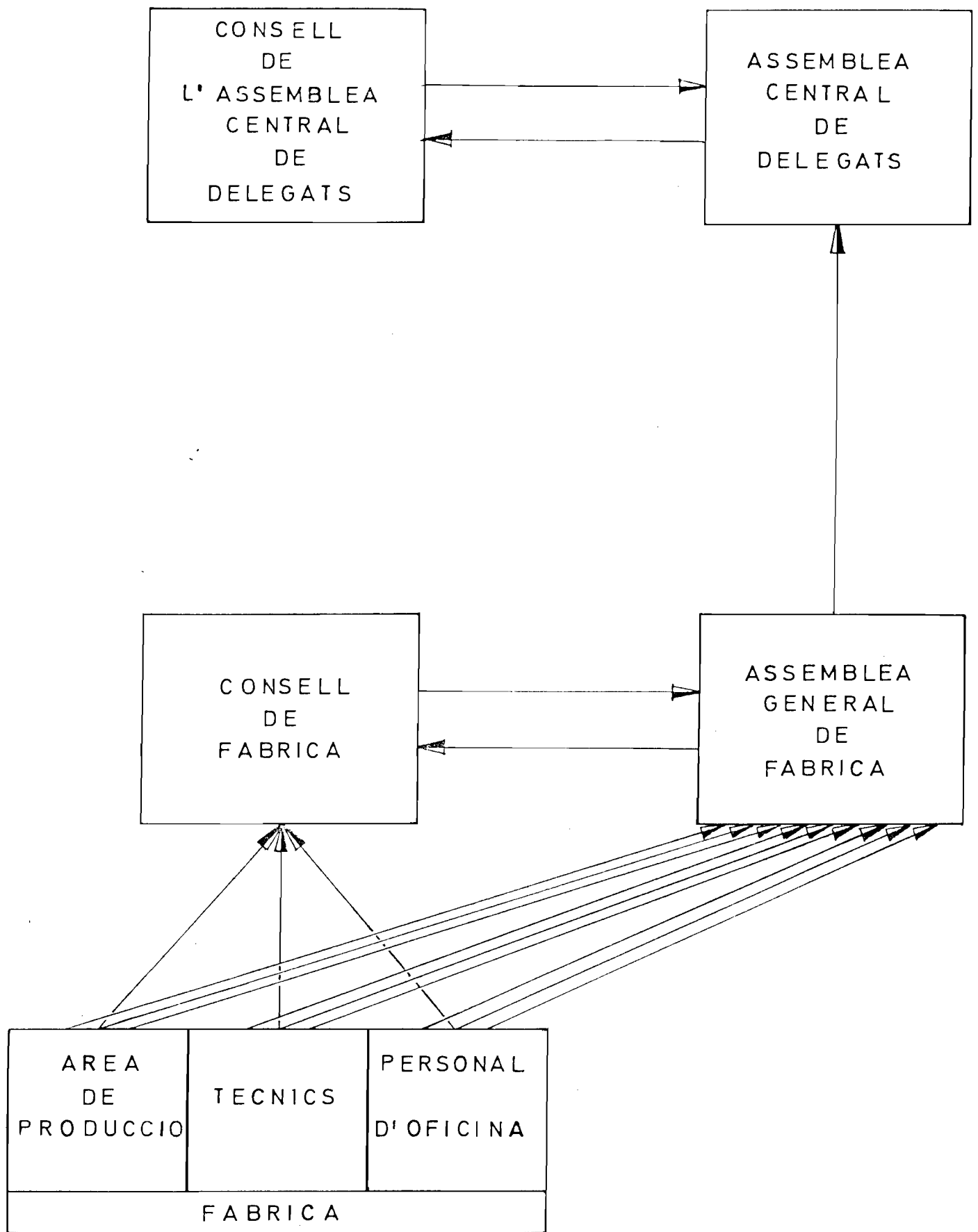


FIG. 3.1-2 CONCEPCIO DE L'ORGANITZACIO DE LES FABRIQUES SEGONS P. CARDAN

Possible Composició i procediments	Funcions suggerides
<p>CONSELL DE FÀBRICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegats de diferents tallers, departaments i oficines d'una empresa (p.e. un delegat per cada 100 o 200 treballadors).</li> <li>• Tots els delegats son elegits i revocables in mediament pel cos que representen.</li> <li>• LA MAJORIA DE DELEGATS ROMANEN AL SEU LLOC DE TREBALL (La rotació de la minoria asseguraria la continuïtat).</li> <li>• El consell de fàbrica es reuneix aproximadament unes dues jornades per setmana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinació entre tallers, departaments i oficines d'una empresa.</li> <li>• Mantenir les relacions amb altres organitzacions econòmiques, ja siguin del mateix ram industrial (cooperació vertical) o de la mateixa localitat (cooperació horitzontal).</li> <li>• Mantenir relacions amb el món exterior en general.</li> <li>• Determinar con aconseguir el nivell donat de producció, donats els mitjans generals assignats pel plé.</li> <li>• Organització del treball en cada taller o departament.</li> <li>• Eventualment, canvis a l'estructura dels mitjans de producció.</li> </ul>
<p>ASSEMBLEA GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tots els que treballen en una empresa (treballadors manuals, d'oficine, tècnics, ets.).</li> <li>• Cos suprem decisorí per a tots els problemes relacionats amb la fàbrica en conjunt.</li> <li>• Es reuneix periòdicament (p.e. 2 dies al mes) o més sovint si és requerit per un nombre específic de treballadors, delegats o tallers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decideix les qüestions a sotmetre al Consell de Fàbrica per a elaboració, discussió, ets.</li> <li>• Modifica, refusa, retorna o endosa tots els assumptes excepte les decisions rutinaries del Consell de Fàbrica.</li> <li>• Elegeix delegats (QUE ROMANEN AL LLOC DE TREBALL) a l'Assemblea Central de Delegats.</li> </ul>

TAULA 3.1-1. POSSIBLE ESTRUCTURA I FUNCIONS DELS ORGANS DE GESTIO OBRERE D'UNA FÀBRICA.  
(Cardan, pp 46-7).

3. Consellisme. Els Consells obrers d'entre les dues guerres mundials --- han donat lloc a molts escrits. Els autors que es poden considerar com a més representatius són Rosa Luxemburg (\*), i Pannekoek.

Pel consellisme la societat -autogestionària- està organitzada com una piràmide de consells que expresseen el poder dels productors en la societat, oposant-se a la burocràcia d'Estat.

Pannekoek parla bastant sobre l'organització de les fàbriques a la --- qual dóna molta importància, inclús abans del canvi social

"Hem d'investigar aquesta nova organització del treball i classificar-nos cada u i entre nosaltres, dedicant-hi les millors capacitats de la nostra ment. No podem deduir-la com una fantasia, la deduirem a -- partir de les condicions i necessitats del treball i obres actuals.

Per descomptat no pot ser preparat en detall; no coneixem les condicions futures que determinaran la seva forma." (p 18)(\*\*)

L'objectiu de la nova organització de les fàbriques és

"formar una organització per a un cos de productors lliures que col·laboren, controlant real i mentalment la seva acció comuna, regulant-la com a iguals i segons la seva pròpia voluntat." (p 20).

Reconeix que hi ha moltes dificultats per a organitzar de nou la producció, però superables ja que

"Quan els treballadors capturin les fàbriques per a organitzar el treball els apareixerà una immensitat de problemes nous i difícils. Però disposen també d'una immensitat de noves forces ... les forces requerides per la fabricació poden desenvolupar-se i créixer només en --- aquesta lluita." (p 18).

L'organització de la producció sobre una nova base comença amb l'organització del taller, com en el capitalisme, perquè

"La base tècnica és la mateixa en ambdós casos, és la disciplina de -- treball imposada pel funcionament regular de la màquina. Però la base social, les relacions mútues dels homes, són el contrari del que eren.

(\*\*) Nota: la numeració de les pàgines és de l'edició anglesa de Root and Branch, Massachussets.

(\*) Veure R. Luxemburg, Documentos: ni socialdemocràcia ni bolchevisme, Autogestión y Socialismo, nº1, Miguel Castellote editor, Madrid 1978, pp. 85-118

La col.laboració de companys iguals reemplaça el comandament dels -- patrons i l'obediència dels servents." (p 19).

L'organisme directiu de taller és l'assemblea de tots els treballadors en la qual "discuteixen els problemes i prenen les decisions". Ara, a diferència dels sindicats abans en què hi havia una divisió de treball entre els oficials que concebien i els membres que votaven - els obrers han de concebre, projectar i també decidir.

En les fàbriques grans les discussions i decisions a nivell de fàbrica es fan per una segona assemblea central de comitès delegats, les funcions dels quals poden ésser avançades ara (p 20).

Els comitès de taller són cassos centrals però no governants ni directius. Els delegats són enviats per les assemblees de la secció amb instruccions concretes, i el seu nomanament s'acaba amb la tasca. Per tant són només uns enllaços.

És interessant el que Pannekoek diu respecte als experts, que considera necessaris "aïlladament en cassos per a tractar problemes especials - tècnics i científics". Aquests experts però,

"Al començament, quan per herència del capitalisme hi hagi grans diferències en educació i formació, la manca d'un bon coneixement tècnic i general en les masses es farà notar com una greu deficiència.

Llavors el petit nombre de tècnics i científics professionals molt -- formats han d'actuar com a líders tècnics, sense per això adquirir -- una posició de comandament o capdavantera socialment, sense guanyar més privilegis que l'estimació dels seus companys i l'autoritat moral que sempre acompanya el coneixement i la capacitat." (p 21).

L'esquema complet de tot el procés productiu ha d'estar present a totes les ments dels treballadors que "han de conèixer a fons el que és -- el seu afer comú". Caldrà desenvolupar tot un nou sistema comptable basat en les hores de treball, en lloc de la producció i el benefici com succeeix en el sistema de producció capitalista (p 22).



#### 4. Cooperativisme

El cooperativisme nasqué com una de les formes de reacció de la classe obrera contra el domini capitalista que s'imposava. En els inicis les -- respostes obreres eren poc especialitzades, i així,

"moltes de les primeres associacions obreres eren alhora, més o menys, mutualitat, sindicat, partit i cooperativa" (Aranzadi, p 42)

Una de les respostes fou precisament l'intent de recuperar l'autonomia en el procés de producció, perduda amb la introducció de les fàbriques. No és estrany que les primeres cooperatives de producció fossin de teixidors, uns dels primers afectats pel sistema de treball a fàbriques. Entre aquestes primeres cooperatives de producció de teixidors podem citar (Aranzadi, p 43) les de

Escòcia	1761 Fenwick
	1777 Goran
	1840 Darvel
Anglaterra	1844 Rochdale
França	1835 Lyon
Alemanya	1845 Chemnitz

Les iniciatives obreres es veieren seguides i recolzades pels treballs de pensadors, teòrics i promotors. Entre els més significatius destaquen

R. Owen (1771-1850). Anglaterra. Fundador de New Lamark

Ch. Fourier (1772-1837). França. Utòpic

W. King (1786-1865). Anglaterra. Cooperatives de consum. Redactor del mensual The Cooperator (1828-1830)

Ph. Buchez (1796-1865). França. Cooperatives de producció. Deixeble de Saint-Simon. Socialiste cristià.

M. Derrion (1802-1850). Anglaterra. Deixeble de Owen, Fourier i King

L. Blanc (1812-1882). França. Cooperatives de producció. Establí els tallers socials en la revolució francesa de 1848. Publicà L'organització del treball (1840)

La famosa cooperativa de Rochdale no fou ni molt menys la primera d'Anglaterra, encara que sovint es considera que ho fou. La gran importància que

tingué és deguda al fet que (Aranzadi, p 48)

- . concretà i organitzà la teoria cooperativista
- . Uní la teoria amb la pràctica
- . codificà les regles cooperatives en uns Estatuts (que segons Ch. Gide mig segle més tard encara eren copiats literalment)
- . precisaren el mètode de la distribució del producte social
- . tingué molt èxit, i es difongué molt ràpidament

De fet aquesta cooperativa aparegué en un moment i lloc adequats, i sabé aprofitar l'experiència acumulada. Així, en la mateixa població de Rochdale havia existit, entre el 1832 i 1835, una cooperativa de producció segons les idees de Owen, que fracassà. Entre els 28 obrers que crearen la cooperativa de consum de Rochdale el 24 d'octubre del 1844, sis eren deixebles d'Owen.

Un altre fet important és que creà a més cooperatives d'habitatges i de crèdit, i una cooperativa de cooperatives, la Cooperative Wholesale Society de Manchester, iniciant així el principi federatiu. Organitzà també biblioteques, cursos i programes d'educació.

Classificant el cooperativisme segons les tendències doctrinals, com ho fan Aranzadi, Ciurana i Lambert, podem destacar els següents enfoc del cooperativisme.

1. Com una solució parcial al problema econòmic i social, considerant les empreses cooperatives com a integrants d'un sistema econòmic en el qual hi ha altres tipus d'empreses.
2. Com un canvi del sistema social, de la societat en general, a partir de
  - 2.1 el consum (E. Pfeiffer, Ch. Gide)
  - 2.2 la producció

Entre els principals defensors de les cooperatives de producció o de treball associat podem destacar

Edward Vansittart Neale (1810-1892). Anglaterra

Thomas Hughes (1822-1896). Anglaterra

Edgard Milhaud (1873-1964) Professor d'economia col·lectiva a la Universitat de Ginebra.

Albert Thomas (1876-1932) França. Primer director de l'OIT

George D.H. Cole ( 1959). Anglaterra

Louis de Brouckere. França. Intenta integrar consum i producció

Paul Lambert. Bèlgica. Professor de la Universitat de Lieja.

El 1895 es funda a Londres l'Aliança Cooperativa Internacional (ACI), de la qual, a partir del 1921, només poden ser membres associacions cooperatives. El 1970 hi havia les següents cooperatives de producció afiliades a l'ACI (Aranzadi, p 61)

	<u>Societats</u>	<u>Socis</u>
Africa	216	9.453
Amèrica	677	258.057
Àsia	63.619	4.804.564
Europa	7.649	1.221.523
Total	72.161	6.293.597

Volem exposar ara el pensament de K. Marx sobre el cooperativisme, segons el treball de I. Bourdet (Teoría y práctica... 1978), encara que no és - l'únic autor que ha estudiat el pensament de Marx sobre el cooperativisme ( 6 ). Per a Marx,

"... no tan sols "les cooperatives de producció proven que el capitalisme, com agent de producció, s'ha convertit en superflu " sinó una re-- flexió encara més important: "en la cooperativa de producció, el caràcter contradictori del treball de direcció desapareix, ja que el director és retribuit pels treballadors, en lloc de representar enfront --- d'ells el capital". Es tracta, sens dubte, de l'error històric més --- gran de Marx, és a dir, la subestimació del canvi que hauria de resultar del retir dels capitalistes privats" (Bourdet, 1978, p 54)

Més endavant (p 55) segueix referint-se a El Capital, en el qual llegim que

"Les cooperatives obreres representen dintre del vell règim la primera esquerra oberta en ell, encara que reproduïxin necessàriament en tota la seva organització els defectes dels sistemes vigents. Malgrat tot, en les cooperatives l'antagonisme entre capital i treball està superat encara que d'una forma imperfecta: en funcionar com associació, els - treballadors són el seu propi capitalista, és a dir, que utilitzen els

mitjans de producció en la valorització del seu propi treball"

En el missatge inaugural de l'Associació Internacional de Treballadors (1866), Marx exposà que

"Volem parlar del moviment cooperatiu i sobretot de manufactures cooperatives muntades sense cap ajut i amb l'esforç d'alguns "braços" audaços. El valor d'aquestes grans experiències socials és inestimable. Amb accions i no per raonaments, han provat que la producció a gran escala i d'acord amb les exigències de la ciència moderna pot funcionar sense que una classe de patrons lloqui a una classe de "braços"(...) que el treball assalariat, com l'esclavitud, com la servitud, no és més que una forma transitòria i inferior, destinada a desaparèixer davant l'associació dels treballadors..." (subratllat per Bourdet, -- 1978, p 56).

Respecte a la polèmica de si l'autogestió de les empreses productives podia ser un mitjà revolucionari per arribar al fi de l'organització igualatòria de la societat, Marx escriu pel primer congrés de la A.I.T. (Ginebra, 1866),

"nosaltres reconeixem al moviment cooperatiu com una de les forces transformadores de la societat actual fundada en l'autogonisme de classes. El seu gran mèrit és el de mostrar a la pràctica que l'actual sistema despòtic i pauperitzant de subordinació del treball al capital pot ser substituït pel sistema republicà d'associació de productors lliures i iguals (...). Recomanem als obrers impulsar la cooperativa de producció més que la cooperativa de consum, ja que aquesta ataca -- només la superfície del sistema mentre que l'altra ataca la base"  
{subratllat per Bourdet, 1978, pp 56-57}

Malgrat aquests aspectes positius, n'hi ha altres de negatius, tal com manifesta Bourdet (1978, p 56)

"Però Marx no esperà a 1866 per adonar-se que les cooperatives en alguns casos no solament no tenien cap valor revolucionari sinó que feien el joc a la classe dominant. En una carta a Engels del 13 de Febrer de 1865 escrivia en forma molt clara: "el govern prussià no pot tolerar ni les coalicions ni els sindicats obrers. És evident. Per altra banda, donar subvencions governamentals a algunes societats coo-

peratives vulnerables convé als seus negocis bruts. Més tard, els --  
seus funcionaris es ficaran en tot, hi haurà control dels "nous" fons,  
corrupció dels obrers més responsables, tot el moviment serà invali--  
dat". És per això, senyalarà una mica més endavant Marx, "que els mem--  
bres de les classes dominants que són prou intel·ligents -i ho són --  
molt - com per copsar la impossibilitat de perpetuar el sistema actual  
s'han convertit en els apòstols més fervorosos de la producció coope--  
rativa". D'aquí que quan llegí en el programa anomenat de Gotha que --  
"el partit obrer alemany reclama l'establiment de cooperatives de pro--  
ducció amb l'ajut de l'Estat", Marx s'indignà. Per a ell les societats  
cooperatives no tenen valor "si no són creacions autònomes dels treba--  
lladors sense la protecció del govern ni dels burgesos". Perquè per a  
ell la classe obrera és revolucionària o no és res" (Bourdet, 1978, p58)

Tornant al missatge inaugural de 1864, Marx diu que

"per excel·lents que siguin el seus principis i per útil que sembli a  
la pràctica, la cooperació dels treballadors, si queda limitada a un  
cercle estret, si només alguns obrers fan esforços a l'atzar, i per la  
seva pròpia iniciativa, aquesta cooperació no podrà mai aturar els mo--  
nopolis que creixen en progressió geomètrica, ni tampoc alliberar les  
masses ni tan sols alleugerar el farcell de llur misèria (...) Perquè  
les masses treballadores siguin alliberades la cooperació ha de prendre  
caràcter nacional i en conseqüència se li hauria de donar suport amb  
mitjans nacionals." (subrallat per Bourdet, 1978, p 59).

En el congrés de la A.I.T. del 1866 a Gènova, Marx escriu que

"el sistema cooperatiu restringit a formes mínimes sortides d'esforços  
individuals dels esclaus assalariats és impotent per a transformar --  
per ell mateix la societat capitalista. Per convertir la producció so--  
cial a un sistema ampli i harmoniós de treball cooperatiu és indispen--  
sable que hi hagi canvis generals.

Aquests canvis no s'obtindran mai sense l'ús de forces organitzades -  
de la societat. Per tant, el poder de l'Estat arrencat de mans de ca--  
pitalistes i propietaris nats ha de ser manegat pels mateixos produc--  
tors". Cinc anys més tard, durant la Comuna de París, Marx desenvòlu--  
pa el mateix tema en un altre to: "(La Comuna) volia fer de la propie

peratives vulnerables convé als seus negocis bruts. Més tard, els -- seus funcionaris es ficaran en tot, hi haurà control dels "nous" fons, corrupció dels obrers més responsables, tot el moviment serà invalidat". És per això, senyalarà una mica més endavant Marx, "que els membres de les classes dominants que són prou intel·ligents -- i ho són -- molt -- com per copsar la impossibilitat de perpetuar el sistema actual s'han convertit en els apòstols més fervorosos de la producció cooperativa". D'aquí que quan llegí en el programa anomenat de Gotha que -- "el partit obrer alemany reclama l'establiment de cooperatives de producció amb l'ajut de l'Estat", Marx s'indignà. Per a ell les societats cooperatives no tenen valor "si no són creacions autònomes dels treballadors sense la protecció del govern ni dels burgesos". Perquè per a ell la classe obrera és revolucionària o no és res" (Bourdet, 1978, p58)

Tornant al missatge inaugural de 1864, Marx diu que

"per excel·lents que siguin el seus principis i per útil que sembli a la pràctica, la cooperació dels treballadors, si queda limitada a un cercle estret, si només alguns obrers fan esforços a l'atzar, i per la seva pròpia iniciativa, aquesta cooperació no podrà mai aturar els monopolis que creixen en progressió geomètrica, ni tampoc alliberar les masses ni tan sols alleugerar el farcell de llur misèria (...) Perquè les masses treballadores siguin alliberades la cooperació ha de prendre caràcter nacional i en conseqüència se li hauria de donar suport amb mitjans nacionals." (subrallat per Bourdet, 1978, p 59).

En el congrés de la A.I.T. del 1866 a Gènova, Marx escriu que

"el sistema cooperatiu restringit a formes mínimes sortides d'esforços individuals dels esclaus assalariats és impotent per a transformar -- per ell mateix la societat capitalista. Per convertir la producció social a un sistema ampli i harmoniós de treball cooperatiu és indispensable que hi hagi canvis generals.

Aquests canvis no s'obtindran mai sense l'ús de forces organitzades -- de la societat. Per tant, el poder de l'Estat arroncat de mans de capitalistes i propietaris nats ha de ser manegat pels mateixos productors". Cinc anys més tard, durant la Comuna de Paris, Marx desenvolupa el mateix tema en un altre to: "(La Comuna) volia fer de la propie

tat individual una realitat transformant els mitjans de producció, la terra i el capital, avui mitjans d'avassallament i explotació del treball, en simples instruments d'un treball lliure associat. Però - és el comunisme, "l'impossible" comunisme (...). Si la producció cooperativa no ha de seguir sent un engany i una trampa, si ha de reemplaçar el sistema capitalista, si el conjunt de les associacions cooperatives han de regular la producció nacional segons un pla comú, -- prenent-la així sota la seva pròpia direcció posant fi a l'anarquia -- constant i a les convulsions periòdiques que són el destí ineludible de la producció capitalista, què seria això, senyors, sinó el comunisme, el molt possible comunisme?" (subratllat per Bourdet, 1978, pp -- 59-60)

Per acabar, comentant el programa de Göttingen, Marx escriu el 1875 que

"els obrers volen instaurar les condicions de la producció cooperativa a escala de la societat i en primer lloc a escala nacional. Això significa que els obrers treballen per liquidar les condicions actuals - de producció. Això no té res a veure amb la creació de societats cooperatives ajudades per l'Estat" (subratllat per Bourdet, 1978, p 60)

Aranzadi acaba la seva exposició sobre el pensament marxista sobre el cooperativisme dient que

"Els seguidors de Marx s'han aferrat a la lletra de les seves anàlisis fetes abans que es consolidés el moviment cooperatiu, i no han volgut veure els avenços espectaculars dels 130 anys de desenvolupament cooperatiu; sense renegar dels seus principis els marxistes hagueren pogut constatar l'èxit que aquesta experiència ha tingut, malgrat totes les circumstàncies desfavorables" (Aranzadi, p 121)

## 5. Leninisme.

Intentarem aquí resumir el pensament de V.I. Lenin sobre la gestió --- obrera, procurant separar-lo de l'experiència dels soviets, cosa que - evidentment no pot fer-se de manera absoluta. Ens basarem principalment en la selecció de textos de Lenin feta per Tierra Nueva.

El millor resum el trobem en el discurs pronunciat el 6 de novembre de 1918 en el VI Congrés dels Soviets, i que diu

"Camarades: En un principi, la nostra consigna era el control obrer.

Deiem: malgrat totes les promeses del govern de Kerenski, el capital continua sabotejant la producció dels país i destruint-la cada vegada més. Veiem ara que les coses van vers la desintegració, i el primer pas fonamental obligatori per a tot govern socialista, obrer, ha de ser el control obrer ... el socialisme pot formar-se i consolidar-se només quan la classe obrera aprengui a dirigir... Per això implantarem el control obrer, sabent que és un pas contradictori, un pas - incomplet,, però cal que els propis obrers emprenguin la gran obra - de crear la indústria d'un immens país sense explotadors i contra -- els explotadors.....

Sabem que el país més endarrerit i arruïnat, en què tantes traves i dificultats s'han posat a la classe obrera, aquesta classe necessita un termini llarg perquè aprengui a dirigir la indústria. Estimem que allò que és més important i valuós és que els propis obrers hagin -- pres en llurs mans aquesta direcció, i que del control obrer, que -- havia de continuar essent caòtic, desmembrat, artesà i incomplet, en totes les branques bàsiques de la indústria, haguem arribat a la direcció obrera de la indústria a escala nacional." (Lenin 1973, pp -- 189-190).

De fet cal distingir la direcció de la indústria a escala nacional de l'administració obrera de la indústria a la qual en aquells mateixos - moments s'havia arribat "al llindar de la creació" (p 188).

Més endavant, el 18 de març del 1919, l'informe del Comitè Central al VIII Congrés del PC de Rússia, exposa

"Prenem el problema del qual més ens hem ocupat : el pas del control



obrer a l'administració obrera de la indústria... Recordem fins a quin punt eren impotents, espontanis i casuals els nostres primers decretos i disposicions sobre el control obrer a la indústria. Creiem que era molt fàcil fer-ho. A la pràctica, això conduí a demostrar la necessitat d'organitzar, però no responguérem gens a la pregunta de com organitzar. Cada fàbrica nacionalitzada, cada branca de la indústria nacionalitzada, el transport... tot això encarnava l'experiència concentrada del capitalisme i ens creava immenses dificultats (p 203) Ara hem passat del control obrer a l'administració obrera de la indústria, o ens hi hem acostat molt." (p 204)

El 7 de novembre del 1919 Pravda publicava

"El treball és mancomunat a Rússia a la manera comunista per quant, primer, és abolida la propietat privada sobre els mitjans de producció i, segon, perquè el poder proletari de l'Estat organitza a escala nacional la gran producció a les terres i empreses estatals, distribueix la mà d'obra entre les diferents branques de l'economia i entre les empreses, distribueix entre els treballadors immenses quantitats d'articles de consum pertanyents a l'Estat (p 218)....

L'organització de la gran producció industrial per l'Estat i el trànsit del "control obrer" a "l'administració obrera" de les fàbriques i ferrocarrils estan ja realitzats en els seus trets més importants i fonamentals" (p 219)

encara que hi havia algunes empreses industrials sense nacionalitzar, per les raons exposades en el IX Congrés del PC de Rússia, en referir-se a les cooperatives de consum que no estaven en aquell moment nacionalitzades

"Tampoc no hem nacionalitzat totes les empreses industrials. Quan una ordre donada a nom de les Direccions Generals i dels organismes centrals arriba a les localitats, resulta ja absolutament impotent: s'enfonsa en un món ja sigui de papers, ja de manca de camins, de comunicacions telegràfiques, etc. Per això és impossible parlar avui de nacionalització de les cooperatives" (p 222)

Pel gener del 1918 escrivia que

"La comptabilitat i el control constitueixen la principal missió econòmica de tot soviets de diputats obrers... i de tot òrgan de control obrer en general... La comptabilitat i el control... si es realitzen

a tot arreu i amb caràcter general, universal, pels soviets de diputats obrers, soldats i pagesos, com a suprem poder de l'Estat, o s'estableixen d'acord amb les indicacions i per comandament d'aquest poder; constitueixen l'essència de la transformació socialista, des del moment que s'ha aconseguit i assegurat el domini polític del proletariat.

La comptabilitat i el control necessaris a la transició al socialisme només poden ser obra de les masses" (Lenin, 1973, pp 120-1).

La seva raó i la forma de fer-ho, són

"Perquè la societat socialista quedi immunitzada contra aquests paràsits (capitalistes) s'ha d'organitzar la comptabilitat i el control de la producció i distribució dels productes,.... exercides per tot el poble i assegurades voluntàriament i enèrgicament, amb entusiasme revolucionari, per milions i milions d'obrers i pagesos. I per organitzar aquesta comptabilitat i aquest control, completament accessibles, enterament a l'abast de les forces de tot obrer i de tot progrés honrat, actiu i amb bon sentit, s'ha de despertar els seus propis talents d'organitzadors, els talents que neixen en els seus medis.... s'ha de fer que els obrers i pagesos compreguin clarament la diferència entre el consell necessari de l'home instruït i el control necessari de l'obrer o pagès "senzill" sobre la "incúria" freqüentíssima de les persones "instruïdes" (p 122).

En el llarg escrit sobre les tasques immediates del poder soviètic, --- d'abril del 1918, Lenin considera que

"El que és decisiu en aquest cas és l'organització d'una comptabilitat i d'un control severíssims de la producció i distribució dels productes, duts a terme per tot el poble. Malgrat això, no hem aconseguit en cara implantar aquesta comptabilitat i aquest control a les empreses - a les diferents branques i especialitats de l'economia que han confiscat a la burgesia, sense la qual cosa no es pot ni parlar de l'altra - condició, la condició material de la implantació del socialisme, tant substancial com l'anterior: l'augment de la productivitat del treball a escala nacional" (pp 153-4)

Tot reconeixent que les tasques d'organitzar sota la direcció del proletariat la comptabilitat i el control estan molt endarrerides respecte a --

les expropiacions, diu que

"El centre de gravetat en la lluita contra la burgesia es desplaça vers l'organització d'aquesta comptabilitat i d'aquest control"

perquè això retarda la transformació socialista i perquè

"és aquí justament on la burgesia.... ens presenta la batalla més seriosa, soccavant el control que està en vies d'establir-se" (p 160)

D'aquí la necessitat que aquesta comptabilitat i control siguin exercits per l'estat, encara que això costi d'ésser entès,

"Passarà inevitablement cert temps fins que les masses... compreguin i sentin que sense una comptabilitat i un control molt amplis i exercits per l'Estat sobre la producció i distribució de productes, el poder — dels treballadors, la llibertat dels treballadors no pot aguantar-se i que el retorn al joc del capitalisme és inevitable.

Tots els hàbits i totes les tradicions de la burgesia i, especialment, de la petita burgesia, s'oposen també al control estatal i defensen la intangibilitat de la "sacrosanta propietat privada", de la "sacrosanta" empresa privada. Avui és quan veiem amb la major claretat fins a quin punt és exacta la tesi marxista segons la qual l'anarquisme i l'anarco sindicalisme són corrents burguesos; en quina contradicció irreconciliable es troben respecte al socialisme, a la dictadura del proletariat, al comunisme. La lluita per inculcar a les masses la idea de la comptabilitat i del control exercits per l'Estat, de la comptabilitat i del control soviètics, la lluita per dur a la pràctica aquesta idea, per a trencar amb el maleït passat que ha acostumat la gent a considerar — la conquesta del pa i del vestit com a assumpte "privat", la compra—venda com un negoci que "només a mi m'importa"; aquesta lluita és la — lluita grandiosa, d'importància històrico-mundial, de la consciència — socialista contra l'espontaneïtat anàrquico-burgesa" (pp 162-3)

Però com que la República Soviètica

"no té funcionaris per a administrar i dirigir l'agrupació de totes les fàbriques tèxtils, l'establiment del control, la implantació del monopoli de tots els articles de primera necessitat.... crida per això els mateixos obrers.... i els diu ..... assumiu aquesta importantíssima — obra estatal; sabem que és més difícil que col·locar funcionaris efi—

cients però sabem que no hi ha altre camí. S'ha de posar el poder a mans de la classe obrera i ensenyar als obrers avançats, malgrat totes les dificultats, que aprenguin per pròpia experiència" (pp. 175-6)

Abans d'acabar vegem alguns punts sobre els tècnics. A primers d'octubre - del 1917, Lenin escrivia que necessitarien

"bons organitzadors de bancs i consorcis industrials.... necessitem cada cop més i més que abans enginyers, agrònoms, tècnics, especialistes de tot tipus amb una formació científica... probablement no establirem sinó de manera gradual la igualtat absoluta de la remuneració, a aquests especialistes una remuneració més alta pel període de transició però -- els sotmetrem al control obrer en tots els aspectes de llur activitat. La forma d'organitzar el treball no la inventem, sinó que prenem la ja feta pel capitalisme: bancs, consorcis, les millors fàbriques, estacions experimentals, acadèmies, etc. Només caldrà adoptar allò que sigui --- millor de l'experiència dels països avançats" (pp 97-8)

Aquest control obrer sobre les activitats cal també sobre "el treball organitzatiu dels intel.lectuals" la manca del qual significà molts errors per part d'aquests (p 123).

A l'escrit ja citat sobre les tasques immediates pel poder soviètic, (abril 1918) es reconeix que

"Sense la direcció dels especialistes de les diferents branques de la - ciència, de la tècnica, de l'experiència, és impossible la transició -- vers el socialisme" cosa que exigeix "una productivitat del treball superior a la del capitalisme" (p 156)

Aquests especialistes burgesos haurien pogut ésser sotmesos completament si s'hagués introduït ràpidament la comptabilitat i control obrers, però pel - retràs "considerable en la introducció d'aquests "no hem creat encara les - condicions que poguessin posar a la nostra disposició els especialistes --- burgesos...

Hem hagut de recórrer ara al vell mètode burgès i acceptar els "serveis" -- dels grans especialistes, a canvi d'una remuneració molt elevada..... aquesta mesura.... és un pas enrera del nostre poder estatal socialista" (p 157).

## 6. Marxisme.

Aquí entendrem per marxisme exclusivament la teoria elaborada per K. - Marx, el qual tractà de les cooperatives, i de l'autogestió en diverses ocasions. Les seves opinions anaren canviant al llarg del temps i no arribaren mai a ésser formulades d'una manera completa i coherent.

L'evolució del pensament de Marx en aquests punts, a grans trets i segons Guillerme i Bourdet fou la que exposem tot seguit. Al començament "Sobre el "problema de l'autogestió", Marx no tenia d'antuvi idees - molt precises. Havent fet una crítica del "socialisme utòpic", s'inclinà a pensar que calia primer fer la revolució (expropiar els propietaris dels mitjans de producció) i, per la resta remetre's a l'espontaneïtat de les masses que crearien les organitzacions institucionals adequades per a realitzar la comunitat humana" (Guillerme et al, p 72)

En el Manifest Comunista (1847) escrigué

"El proletariat se servirà de la seva supremacia política per arrancar a poc a poc tot el capital a la burgesia per ventralitzar tots els instruments de producció a mans de l'Estat, és a dir, del proletariat organitzat en classe dominant"

En El Capital Marx parla "d'autogovern dels productors associats" Al Congrés de Brussel·les de la primera Internacional (1868) Marx estigué d'acord amb la gestació per part dels obrers de les empreses industrial socialitzades (Guillerme et al, p 73).

Després de la Comune de Paris (1871), "Marx abandonà totalment els seus punts de vista estadistes que havia pogut tenir a vegades, per una perspectiva fonamentalment "autogestionària" (Guillerme et al., p 77).

Marx parla de les cooperatives de producció dintre de la secció sobre interessos i beneficis, i en la del paper del crèdit (volum III), en els següents termes

"Els sous de management, tant per al manager comercial com per a l'industrial, estan completament aïllats dels beneficis de l'empresa en les fàbriques cooperatives de treballadors, així com en les companyies

d'accions capitalistes. ... En una fàbrica cooperativa la naturalesa - antagonista del treball de supervisió desapareix, perquè el manager es pagat pels treballadors en lloc de representar el capital contraposat a ells (Vol. III, p 387).

Es parlès en els escrits públics de les fàbriques cooperatives a Anglaterra(\*) que - després de deduir els sous dels managers, que formen part del capital variable invertit molt igual que els sous dels altres treballadors - el benefici era molt superior al benefici mig, encara que a vegades pagaren un interès molt més alt del pagat per empresaris privats. La font dels beneficis més elevats en tots aquests casos era una economia més gran en l'aplicació del capital constant" (Marx, Vol III, p 388).

El fet que en la cooperativa de producció desapareixi l'antagonisme del treball de supervisió i l'obtenció de beneficis més elevats sembla a no interessar Marx.

Dintre del paper del crèdit, Marx parla de les "associacions de productors" en els següents termes,

"Amb el desenvolupament de la producció social els mitjans de producció cessen de ser mitjans de producció privada i productes de producció privada, i poden per tant ser només mitjans de producció a mans dels productors associats, això és, la propietat social d'aquests, semblant a com són els seus productes socials" (Vol. III, pp 439-440)

Més endavant, considerant les empreses capitalistes d'un amo com una forma "vella" i les societats anònimes com una forma "nova" diu de les cooperatives que

"Les fàbriques cooperatives dels treballadors elles mateixes representen dintre de la forma vella els primers brots de la nova, encara que naturalment reprodueixen, i han de reproduir, arreu de la seva organització actual tots els defectes del sistema antic. Però l'antítesi entre el capital i el treball és remontada dintre d'elles, encara que només sigui per fer dels treballadors associats els seus propis capitalistes, és a dir, permetent que usin els mitjans de producció per emprar la se

(\*) Les referències no poden anar més enllà del 1864 perquè aquest text fou escrit el 1865. (Nota en la versió que es cita)

va pròpia força de treball. Mostren com un nou modus de producció creix naturalment d'un antic, quan el desenvolupament de les forces materials de producció i de les corresponents formes de producció social han a - bastat un estadi particular... El sistema de crèdit no és la base prin - cipal per a la transformació gradual de les empreses capitalistes pri - vades en companyies d'accions capitalistes, però ofereix també els mit - jans per a una extensió gradual de les empreses cooperatives a una ex - cala més o menys nacional. Les companyies d'accions capitalistes; així com les fàbriques cooperatives, haurien de ser considerades com a for - mes de transició del modus de producció capitalista a l'associada, amb l'única distinció que l'antagonisme es resol negativament en una i po - sitivament a l'altra" (Vol.III p 440)

#### 7. Moralisme - Humanisme

Aquí podem considerar el clàssic R. Owen. Actualment considerarem a Vanek com el seu millor representant. Podríem incloure també l'Església Catòli - ca en aquesta categoria.

El corrent humanista no busca en l'autogestió una forma de poder sinó una manera de fer, que posa la persona al centre. Les relacions socials han - d'ésser obertes, fraternals.

Als Estats Units el corrent autogestionari ha estat molt marcat per l'eco - nomista professor J. Vanek. La seva concepció de l'empresa autogestionada és "el control i management exclusiu de les organitzacions productives per tots els seus membres actius en la base d'igualtat de vot." (Vanek, p 14) Opina que

"per descomptat, com en l'esfera política, aquest management serà dut a terme normalment a través d'un sistema eficient de delegació de l'auto - ritat" (Vanek, p 14)

Si hi ha altres que controlen o gestionen l'empresa, encara que sigui junt amb els membres de l'empresa, o si alguns dels membres queden exclosos o no es manté la igualtat de vot, no es pot parlar d'autogestió segons Vanek. Reconeix que

"és una definició estricta però és necessari per a reflectir la necessi - tat de la puresa organitzativa i la resistència filosòfica i moral a

l'adulteració" (Vanek, p 15)

La distinció entre una propietat social del capital, com a Iugoslàvia, i pel qual no es paguen uns interessos que reflecteixin el caràcter de recurs escàs del capital, i la propietat nacionalitzada del capital, pel qual es pagarien els interessos per ésser un recurs escàs, és molt important, perquè segons l'autor, aquest tipus de propietat nacionalitzada és l'únic que pot eliminar conflictes potencials d'interessos o el domini del capital (Vanek, pp 15-6).

### 8. Socialisme.

Evidentment aquest terme és molt ampli i poc definit, perquè sovint cal afegir un adjectiu -p.e. socialisme autogestionari- per a clarificar. (7)

Inclourem aquí autors K.Coates, i A.Sorz, i el sindicat francès C.F.D.T.(\*)

Per aquest sindicat

"No pot haver-hi democràcia a l'empresa capitalista. És a dir, que durant el període de transició al socialisme, la gestió democràtica només es pot desenvolupar en les empreses sòstretes a la propietat del capital, i que llur avanç estigui lligat al de la planificació. El control obrer dóna peu als treballadors en la gestió de l'empresa, i que es tradueix concretament en un poder de veto que exerceixen sobre la contractació i els acomiadaments, l'organització del treball -horaris, determinació de cadències, gestió i determinació dels llocs de treball, el repartiment dels salaris i el nomenament dels supervisors, però no transfereix la gestió de l'empresa als treballadors.

Aquesta transferència implica, no només la socialització jurídica de l'empresa, sinó també el desenvolupament de la formació i de la informació dels treballadors." (Maire et al., p 28-9)

El sindicalista anglès K. Coates ha tractat sobretot del control obrer en l'estratègia sindical. Per a ell l'autogestió és un problema que s'ha d'anar resolent, aprofitant al màxim les lliçons de les experiències.

Segons aquest sindicalista

"El problema d'autogestió comença amb el reconeixement que cada treballador té un complex d'interessos, sovint divergents, que l'involucren com

(\*) Les posicions dels diferents corrents i grups socialistes de Catalunya poden veure's a L'Autogestió a Debat, 7x7 Edicions, Barcelona, 1976



a consumidor, com a productor i com a ciutadà. Aquests persistiran mentre la divisió del treball l'obliguin a adoptar rols fixos durant parts de la seva vida. Aquests interessos l'aliniaran amb altres homes en -- grups i penyes variables, i l'oposaran a alguns altres homes a cada -- punt principal del procés de presa de decisions." (Coates, 1975 p 107)

Aquests interessos si no tenen una satisfacció clara, produeixen una apatia inhibidora que esterilitza la força creadora. Massa sovint però s'han agrupat tots els problemes de deshumanització - treball, manca de democràcia política, etc.- els quals, erròniament, es creuen que serien solucionats per una administració popular de la indústria.

La resposta tradicional socialista al problema de la deshumanització del treball en el capitalisme requereix, segons Coates, una crítica integrada de la força del mercat i de la divisió del treball que produeix, els que s'expressen sota la forma de propietat. Per això

"A menys que les constriccions de la propietat privada puguin ser superades no podem començar a encarar-nos amb el problema de superar la tirania del mercat, i amb ella de la divisió del mateix treball. Així vol dir que per a un socialista el problema del mercat mai no pot ser secundari. La nostra estratègia no pot limitar-se a uns passos per millorar el procés de treball perquè el nostre problema és el de superar la mateixa coacció del treball, i abolir amb ella tota la divisió del treball pre-establerta i mutilant... Fins a quin punt el treball pot ser humanitzat per democratització de la indústria? La resposta és complexa .....

Si parlem d'humanitzar el treball, estem parlant de desenvolupar la llibertat dels treballadors. Aquesta llibertat o és capacitat per a auto-realització, o no és res. Però som membres uns dels altres. Hom no està contingut en la pell, sinó que aprenem de la gent que ens envolta en una acció recíproca humana. Per aquesta raó, la divisió del treball, que ha obert portes vers la llibertat, n'esdevé una cruel barrera. Una foneria gestionada democràticament és un lloc molt millor que no pas una dirigida per ordres; però en un món en què alguns homes volten la lluna o canten a l'òpera, un obrer de la foneria no és un home lliure. Per a assegurar una explosió en la quantitat de temps lliure .... hem de lliurar una explosió tecnològica i productiva que

li doni suport. Per descomptat, això requereix un esforç planificat, - coordinat. Però precisament aquí, en la persecució de l'objectiu de la llibertat, trobem la coartada més comuna per a ignorar el que roman - una qüestió vital, la de l'autogestió.

Perquè l'autogestió és essencialment un problema de planificació democràtica. Seria neci de suposar que això és resolt, encara que només si gui a l'estadi del projecte." (Coates, 1975 pp 107-8)

L'escriptor -Michel Bosquet- i pensador socialista -André Gorz- francès - és potser el que ha relacionat més extensament i profundament l'autogestió amb la tecnologia (Gorz, 1977) i amb l'ecologia en sentit ampli (Bosquet, 1977). En una conferència a Toronto el 1970 aquest autor parlant del control obrer digué que els treballadors romandrien dominats pels managers a menys que guanyessin poder directe sobre el procés de treball. "Això és el principal del control obrer. Necessiten control sobre el procés de treball per a prevenir que els managers els prenguin amb una mà el que conceixen amb l'altra" (Gorz, 1973, p 328)

Acabant de precisar afegeix que, en la seva opinió,

"quan parlem de control obrer, parlem de la capacitat dels treballadors d'agafar el control del procés de producció i d'organitzar el procés de treball com ells creguin millor. D'organitzar el procés de treball de manera que deixi de ser opressor, mutilador, destructor d'ànimes i de salut, d'organitzar-lo per permetre la màxima expansió de la iniciativa de cada treballador, i de llurs responsabilitats i creativitat; d'organitzar-lo per reemplaçar el treball forçat i l'autoritària divisió del treball per la lliura cooperació.

Finalment, no hi ha diferència entre control obrer i poder obrer.

El control obrer és un pas, un primer pas parcial per agafar el poder dintre i sobre el procés de producció." (Gorz, 1973, p 339)

La seva visió del futur pot trobar-se en la següent cita

"si ha d'haver-hi la transició al comunisme, si ha d'haver-hi apropiació col.lectiva (i no estatal), pels productors, dels mitjans de producció i victòria de la col.laboració voluntària sobre la divisió jeràrquica de les tasques, llavors cal que els productors directes -- s'apropriïn, i per tant canviïn completament les tècniques, l'organit-

zació del treball, la forma d'utilitzar les màquines, la disposició -- dels llocs de treball, la relació amb el saber i amb les institucions (escola) que el transmetem" (Gorz, 1977, pp 14-5).

En el capítol "Ecologisme i autogestió" (Bosquet) podem llegir-hi

"L'opció ecologista és clarament incompatible amb la racionalitat capitalista. És també incompatible amb el socialisme autoritari que, inclús en l'absència d'una planificació central de tota l'economia, és l'únic que ha estat instaurat fins avui. L'opció ecologista en canvi no és pas incompatible amb l'elecció socialista llibertària o autogestionària, -- però no s'hi confon. Se situa a un altre nivell, més fonamental: el de les presuposicions materials extra-econòmiques. Aquestes són bàsicament d'ordre tecnològic, perquè la tècnica no és neutra: reflecteix i determina la relació del productor amb el producte, del treballador amb el treball, de l'individu amb el grup i amb la societat, de l'home amb el medi; és la matriu de les relacions de poder, de les relacions socials de producció i de la divisió jeràrquica de les tasques.

Moltes opcions sobre la societat ens han estat imposades pel biaix de l'elecció tècnica. Les relacions capitalistes de producció i d'inter-- canvi són inscrites en les tecnologies que el capitalisme ens llega.

Sense la lluita per unes tecnologies diferents, la lluita per una societat diferent és vana: les institucions i les estructures de l'Estat -- estan en gran part, determinades per la naturalesa i el pes de les tèc-- niques." (Bosquet, pp 31-33).

#### 9. Tecnicisme.

Partint dels fracassos dels esquemes d'organització jeràrquica hom busca mo-- dels de gestió descentralitzada de les empreses, de democratització del -- management, de control democràtic de l'empresa. En aquest grup podríem -- considerar alguns dels intents pràctics d'aconseguir una certa democràcia en una empresa dintre dels països industrialitzats d'economia de propietat privada o capitalistes.

També poden incloure's molts dels estudis acadèmics que busquen la teoria o la generalitat dels esquemes no jeràrquics. Volem citar aquí explícita-- ment l'obra dels enginyers francesos Le Moigne i Carré que

"Arrelada en l'experiència, agressivament realista, vol també un propòsit lliure - tan lliure políticament com sigui possible" (p.16)

El grup francès "Socialisme i Empresa" ha preparat amb rigor unes propostes "pre-experimentades" en la seva experiència personal, que permeti l'aprenentatge del poder dels assalariats, per tenir mitjans d'assegurar que obtenen tota la informació, per accedir a una formació continuada, i per anar-se fent els amos de l'organització del seu treball (Equipo Socialismo y Empresa).

En aquest context, el terme "autogestió" es refereix a l'estructura interna de l'empresa, seria l'autogestió de l'empresa, una certa democràcia a l'empresa en un sistema econòmic jeràrquic, i pot definir-se com... "una empresa en la qual les decisions institucionals i de política de negoci són controlades democràticament pel conjunt de la força de treball." (Hill, 1974, p 9).

#### 10. Trostkisme.

Dintre d'aquesta tendència el millor representat i teòric és l'economista belga E. Mandel. La seva posició sobre l'estratègia actual és molt clara: control obrer sí, participació no, malgrat que

"La diferència entre "participació" i "confrontació" sembla difícil -- d'establir; però tot el que hem de fer per adornar-nos de la diferència és observar, en cada cas, la reacció dels patrons, àdhuc la dels més "liberals" (Mandel, 1973, p 355)

Els termes participació i control obrer signifiquen per l'autor

"Participació significa: associar els obrers amb el capital, acceptar arranjaments secrets amb el capital, reunions secretes permanents, -- Comitès de "coordinació" econòmica, i inclús "comitès de control" (com els del gas i l'electricitat) en els quals els treballadors no controlen absolutament res però esdevenen corresponsables, a ulls de l'opinió pública, per les tarifes exorbitants i pels grans beneficis dels monopolis.

"Control obrer" significa: explicacions completes de tot, discussió - de tots els "secrets" de l'empresa i de l'economia a l'assemblea general de treballadors, obstrucció de tota la complicada maquinària de -

l'economia capitalista; interferència "il.legal" dels treballadors en totes les prerrogatives de la propietat, management, i l'estat. Això per si mateix significa el naixement d'un nou tipus de poder, infinitament més democràtic i més just que el de la "democràcia" burgesa, un poder en què tots els treballadors (vuitanta-cinc per cent de la població -- activa de la població d'aquest país) (\*) junts prendrien les decisions que determinen llur destí" (Mandel, 1973, p 356)

L'organització d'aquest nou tipus de poder però encara no és clar, ja que "La forma concreta en què la planificació de l'economia... s'ha d'articular amb l'exercici del poder per part de la classe obrera (sota un règim de "productors associats") és encara objecte de controvèrsies" (Mandel, 1974, p 30 )

Per a insistir en el concepte de control obrer de Mandel veiem que

"La diferència fonamental entre les idees de "participació" i "cogestió" per una part, i el concepte de control obrer per altra poden resumir-se de la següent forma: el control obrer refusa tota responsabilitat -- per part dels sindicats o (i) dels representants dels treballadors en la gestió de les empreses, exigeix, per als treballadors, un dret de veto en una sèrie de dominis sobre llur existència quotidiana a l'empresa o a la durada de llur col·locació. El control obrer refusa tot tipus de secrets, tota "obertura dels registres comptables" davant només d'un grupat de buròcrates sindicals escollits acuradament i exigeix, al contrari, la difusió major i més completa possible de tots els secrets que els treballadors puguin descobrir no només en examinar la comptabilitat patronal i les operacions bancàries de l'empresa, sinó també, i sobretot, en confrontar-les amb la realitat econòmica que cobreixen. El control obrer refusa tota institucionalització, tota idea de convertir-se, encara que només sigui per un període transitori, en una "part integrant" de la forma en què funciona el sistema..." (Mandel, 1974 - p 17 )

Per a concloure la posició del control obrer respecte al management,

"Els treballadors han de refusar sistemàticament de prendre la més mínima part de responsabilitat pel management de les empreses capitalistes

(\*) Canadà

Inspecció per reptar sí; participació en, o compartiment del management no" (Mandel, 1973, p 354)

La importància d'aquest tema és deguda al fet que, segons Mandel

"el centre de gravetat de la lluita de classes es desplaça dels problemes de la distribució dels ingressos nacionals, als problemes de l'organització del treball i de la producció, és a dir, al problema de les mateixes relacions de producció capitalistes" (Mandel, 1974, p 16 )

En el pla doctrinal això es manifesta perquè (Mandel 1973, p 352)

"es passa gairebé de forma imperceptible de la doctrina cínica dels --- "drets sagrats de la propietat".... a la doctrina encaramelada i hipòcrita de les "relacions humanes"

Però encara que aquesta evolució "òbviament es correspon amb una evolució en la relació de forces", aquesta evolució doctrinal

"no és simplement un reflex passiu de l'evolució de la relació de forces entre les classes socials. Reflecteix també un objectiu tàctic -- dels capitalistes. Aquest busca involucrar els sindicats, o inclús -- els representants elegits pels treballadors, en una pràctica de col. laboració diària entre classes. Hom suposa que això esfumaria el ----- caràcter explosiu del conflicte social i portaria a la classe treballadora a un clima de conciliació i de negociació..." (Mandel, 1973 --- p 352)

La raó per la qual Mandel s'oposa a la cogestió i defensa el control obrer és que

"quan determinats sectors de la classe obrera accepten associar-se a la gestió de "llur" fàbrica particular, inclús amb paritat de vots i amb el somni de la "participació" en els beneficis, no fan sinó assumir "els interessos de l'empresa" davant dels seus competidors, és a dir, acceptar que la concurrència capitalista es reintrodueixi dintre de la classe obrera, i, per tant, acceptar també desarmar-se davant - els efectes objectius, d'aquesta concurrència, quan aquesta afecta a aquesta empresa particular

La classe obrera no pot acceptar, sota el risc d'una capitulació ---- creixent que ràpidament conduiria a la seva paràlisi total, que el ---

principi de la competència sigui dut del mercat capitalista i de la societat burgesa al si de la seva pròpia organització i consciència de classe. La classe obrera tracta de revertir l'evolució econòmica en el sentit invers: dur al si de l'organització econòmica els principis --- d'associació, de cooperació i de solidaritat que ha començat a experimentar en llurs pròpies organitzacions. Lluny d'acceptar la cogestió -- que la condemna a la fragmentació de llurs forces, la classe obrera -- oposa el principi del "control obrer", on l'augment de la rendibilitat individual de les empreses és negat en nom del principi de la solidaritat col·lectiva.

"Independentment de la rendibilitat" de tal o tal fàbrica, nosaltres -- refusem els acomiadaments i l'atur. Independentment dels "interessos -- de la racionalització", nosaltres refusem l'acceleració de les cadències. Independentment de la "necessitat d'incrementar la productivitat", nosaltres refusem l'atomització dels treballadors en el si de les empreses que implicaria la introducció de nous sistemes de remuneració": tal és l'esperit del control obrer que cal difondre en el si de les -- masses treballadores." (Mandel, 1974, p 18)

A més d'aquesta raó del mercat, n'hi ha una altra també econòmica, que confirma la inutilitat de la cogestió obrera a nivell de fàbrica segons Man--del, i és que

"L'experiència ensenya que el destí immediat i futur dels treballadors depèn del funcionament de l'economia Com un tot. De tot això hom conclou més i més que seria inútil lluitar només per defensar el poder -- adquisitiu o per a augmentar els sous sense preocupar-se dels preus, -- de l'índex del cost de vida, de problemes fiscals, inversions, i amb la "racionalització" capitalista de les empreses" (Mandel, 1973 p 350)

Per això cal una forma de control obrer.

"exercit per delegats elegits pels treballadors enfront de tota la classe obrera i el país com un tot, i no per uns pocs líders sindicals -- que es reunixin en secret amb uns pocs líders empresarials." (Mandel, 1973, p 349)