

Medios y normas del hombre en el trabajo. A propósito de un libro de Georges Friedmann

Georges Canguilhem*

Traducción del francés al español
de Luis Alfonso Palau Castaño**

Los amigos de G. Friedmann conocen de la continuidad, la paciencia y el escrúpulo con los que él ha conducido, durante muchos años, sus investigaciones sobre los problemas de la racionalización técnica y del maquinismo, la probidad con la que él ha hecho el aprendizaje de la conducción de máquinas modernas. En consecuencia, la extraordinaria densidad de su obra sobre los *Problemas humanos del maquinismo industrial*¹ no ha sido para ellos una sorpresa. Para todos, es una revelación. El tema no es de los que tienten habitualmente a los filósofos. Ellos generalmente se lo abandonan a los especialistas. El gran mérito de Friedmann es haber reunido todos los puntos de vista especializados posibles: mecánico, biológico, psicológico, sociológico, y haberlos dominado juzgándolos a la vez por referencia recíproca de los unos con los otros, y a todos juntos conforme a la preocupación ética implicada necesariamente en una filosofía humanista. Estamos aquí bien lejos de las disertaciones literarias y moralizadoras sobre las relaciones del hombre y de la máquina. A nuestra manera de ver, estamos ante la primera tentativa de etnografía social (p. 369) aplicada a formas de civilización del Occidente moderno y contemporáneo. Pero esta etnografía y, más aún, esta etología del *homo faber* en las sociedades capitalistas es practicada por un filósofo de primera categoría, el mismo que ha dado la medida de su perspicacia crítica en una obra un poco anterior sobre Leibniz & Spinoza. La documentación de Friedmann es considerable, y sin embargo, no es apabullante pues, con una seguridad digna de encomio, digna de todos los elogios, supo en cada problema descubrir y utilizar al autor de mayor valor y los trabajos de mayor

* Georges Canguilhem. "Medios y normas del hombre en el trabajo. A propósito de un libro de Georges Friedmann" in *Les Cahiers internationaux de Sociologie*. París: Seuil Vol III, 1947.

** Profesor titular de Historia de la Biología de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Profesor emérito y jubilado de la Facultad de Ciencias Humanas y Económicas. Doctor en Historia y Filosofía de las Ciencias de la Universidad de París I (Sorbona-Panteón). Correo electrónico: lapalau@une.net.co

¹ Gallimard, París, 1946. 381 pp.

solidez. Es así como, por ejemplo, en materia de fisiología del trabajo sus conocimientos precisos, que muchos fisiólogos franceses podrían envidiarle, se apoyan en las fundamentales investigaciones de Edgar Atzler, como en materia de psicotécnica industrial es a los trabajos de Elton Mayo a los que se refiere de preferencia. La pesquisa tiene que ver electivamente con las condiciones de trabajo en los talleres de la gran industria, de América del Norte y del occidente europeo, en el curso de la Segunda Revolución Industrial, caracterizada desde el punto de vista técnico por el uso de la electricidad como fuerza motriz, y desde el punto de vista económico por la tendencia imperialista del capitalismo bancario. El resultado de esta averiguación ha sido la disipación de una ilusión, la ilusión tecnicista, paralela a la ilusión científicista. Si por ilusión científicista vamos a entender la pretensión de deducir y de comandar todo el progreso humano a partir del solo progreso del conocimiento científico, por ilusión tecnicista uno debe entender la pretensión de deducir y de comandar todo el progreso social a partir del solo progreso en el rendimiento industrial, obtenido por una racionalización simultánea, y unívocamente concebida, del empleo de máquinas y de la mano de obra. El beneficio filosófico indiscutible del trabajo de Friedmann parece consistir claramente en que él desliga la suerte del humanismo, como filosofía que hay que fortificar y construir, de la suerte de un racionalismo entendido como privilegio sistemático y universal de un método de matematización de la experiencia. No es razonable querer ser, en todo orden de realidades, uniformemente racional. La racionalización, tal y como la concibe primero Taylor, sería finalmente el hombre avasallado por la razón y no el reino de la razón en el hombre. Y de hecho, para justificar la empresa del taylorismo se debe concebir al hombre, a la vez, como una máquina que se puede embragar correctamente sobre otras máquinas, y como un viviente simplificado en sus intereses y reacciones con respecto al medio, hasta el punto de solo conocer como estimulantes atractivos y repulsivos “la zanahoria y el garrote”. La absurdidad es aquí como en otra parte la omnipotencia de la lógica. Nada de todo esto es rigurosamente nuevo. Pero lo que sí lo es auténticamente es el rebasar la actitud analítica y mecanicista en el estudio del hombre que trabaja, de predicar clara y concientemente el examen sintético de los problemas antropológicos², y no caer, por tanto, en el menosprecio del análisis, de reconocer la originalidad de los valores sin empuñar la lira espiritualista. La moral no es la ciencia, pero debe integrar toda la ciencia. Las últimas palabras de la obra distinguen los “procederes” y las “esperanzas”

² «Las ciencias humanas son diversas por sus instrumentos y sus modos de investigación, pero en el fondo son una como su objeto: el hombre » (p. 13).

del humanismo y subrayan su preocupación por transformar efectivamente la condición humana (p. 373). Condición y no situación. Esto es suficiente para distinguir, a través de la misma intención, la antropología sintética de Friedmann y los existencialistas³.

La demostración de las insuficiencias metódicas y doctrinales de la racionalización se hace en tres tiempos: 1/ exposición de la ilusión tecnicista que consiste en alinear simplemente al hombre sobre la máquina y en tratar al uno y a la otra desde el solo y mismo punto de vista estrictamente métrico y cuantitativo; 2/ examen de los límites de la corrección psicotécnica que reconoce en el trabajo humano un fenómeno orgánico y no mecánico, y que toma en cuenta el aspecto biológico y psicológico (sino individual) del factor humano; 3/ crítica de lo que se podría llamar la estrechez en la ampliación intentada por la psico-sociología de la empresa, que sustituye la consideración de las reacciones mentales del obrero aislado por la investigación de las reacciones mentales del grupo obrero en las relaciones industriales, pero que aísla la empresa del complejo social. En estos tres estadios sucesivos, la ambición de tratar al hombre como objeto de la racionalización y de la organización científica del trabajo, se topa con la resistencia de un dato vital, luego psicológico y finalmente sociológico. Este dato se presenta como un aspecto de la subjetividad humana que cada progreso dialéctico del conocimiento del hombre en el trabajo intenta tratar objetivamente en su propio plano. Es así como, por ejemplo, la psicotécnica toma como objeto de estudio las aptitudes individuales ignoradas por el taylorismo, pero no abolidas por él; que la psicociología de la empresa busca en el estudio de la estructura de las empresas, las componentes objetivas del factor, subjetivamente variable, que constituye un obstáculo irreductible en el uso de los tests que tienden a determinar la fatiga del trabajador o la monotonía de su labor. En breve, la subjetividad reparada en cada plano en el que se trataba de negar, superándolo, el “tropiezo” que ella inflige a la investigación objetiva, en un plano de menor complejidad y de más fácil (pero también de más ilusoria) abstracción analítica. Pues, finalmente, al invocar expresamente en muchas ocasiones (pp. 348 y 355 especialmente) el valor que el obrero le da a su trabajo como la referencia última de la que depende toda medida, o más exactamente: toda apreciación de las normas de un trabajo parcelario cualquiera, Friedmann desemboca y nos hace desembocar en el corazón mismo del problema sociológico. “El análisis fisiológico y psicotécnico de-

³ Naturalmente, no queremos decir con esto –a pesar de un acercamiento posible de las actitudes que distinguimos de las de Friedmann– que los existencialistas sean todos ¡espiritualistas líricos!

tallado del trabajo en cadena (tomado como ejemplo) muestra en él ante todo un hecho técnico, a través del hecho técnico un hecho psicológico, y a través del hecho psicológico un hecho social” (p. 357). Este problema sociológico es una cuestión que Friedmann no aborda, y que él no tenía por qué abordar aquí: saber si es solo y estrictamente de naturaleza científica. Si se pudiera establecer que en la raíz de los valores sociales —cuya presencia latente pero indiscutible en la consciencia obrera condiciona, en última instancia, todas las actitudes de adhesión o de frenado de los trabajadores antes las decisiones técnicas de los directivos de la empresa— no se encuentra nunca ningún elemento de la naturaleza de la escogencia, entonces ciertamente se podría esperar una recuperación integral por parte de la ciencia de los problemas de la organización del trabajo. Pero uno puede preguntarse si una tal esperanza no es aún una forma de la famosa ilusión científicista denunciada por Friedmann al comienzo y al fin de su obra. Con una gran discreción, en la que se reconocerá seguramente una voluntad de objetividad máxima en un autor cuyas simpatías y los principios de conducta política no son un secreto, Friedmann designa la estructura capitalista de las sociedades económicas que estudia, como el obstáculo principal para la puesta en juego por parte de los obreros de “su plena capacidad física de rendimiento” (p. 329; cfr. también p. 343), a su completa integración en los mecanismo del trabajo bajo su forma contemporánea. La racionalización cesa de aparecer entonces como un absoluto técnico. Es necesario volverla a situar, para comprender su sentido, en su medio histórico, su estructura social (p. 349). Para decirlo de una vez: la racionalización no puede entenderse más que de los medios de obtener un cierto fin. Ahora bien, los fines de una sociedad económica no están inscritos en la naturaleza de las cosas ni en la naturaleza de los hombres. Tanto desde un punto de vista capitalista como desde un punto de vista socialista, la técnica y la economía pueden y deben cambiar la naturaleza de las cosas y de los hombres⁴. Pero los sentidos de un cambio, los fines de una empresa, pueden ser múltiples e incompatibles. Son posibles compromisos entre ellos pero necesariamente precarios, que enmascaran los conflictos sin resolverlos. No hay pues una racionalización, sino racionalizaciones.

En un momento se necesita escoger entre el máximo de rendimiento y provecho, y el óptimo de desenvolvimiento de las potencialidades humanas, donde ellas aparecen. La psicotécnica y la organización científica del trabajo

⁴ Friedmann inscribe, como epígrafe de su libro estas palabras de Goethe en *el Segundo Fausto*: « Siento en mi fuerzas y una energía audaz... Este globo terráqueo ofrece aún sus espacios a grandiosas empresas. Admirables obras deben surgir aquí. »

no pueden ser neutras (p. 351). Se ve reaparecer, en la dimensión de las colectividades económicas, y con la urgencia de una revolución por llevar a cabo, el viejo problema (que han encontrado naturalmente los sociólogos de la escuela francesa) de la ciencia de los fines. Cuando Taylor les decía a sus obreros, indignados y rebelados contra la caída en el automatismo a la que los obligaban sus primeros métodos de dirección de los talleres: “aquí no se les está pidiendo que piensen”, él iba, de una manera ruda y brutal, al corazón del problema. Es evidentemente desagradable que el hombre no pueda dejar de pensar, a menudo sin que se lo pida y siempre cuando se lo prohíbe (es verdad que, desde entonces, el arte de prohibir a los hombres el pensamiento ha hecho grandes progresos de los que hemos sido y seremos todavía quizá los testigos). Sin duda, ante este hecho general que es la resistencia del obrero a las medidas que le son impuestas desde fuera (p. 275), Taylor reconoció hacia el final de su vida que la colaboración de los obreros y de los empleadores, en una empresa racionalizada, exigía una revolución mental (p. 277). Pero ni Taylor, ni la mayor parte de los psicotécnicos, ni C. S. Myers, ni E. Mayo han sabido ver que la forma verdadera de esta revolución mental es la aparición de una mentalidad revolucionaria. Incluso, aunque hayan salido de la ilusión tecnicista, la mayor parte de los psicotécnicos no han salido de la ilusión capitalista. Hay psiquiatras tales como W. Eliasberg que han podido hablar de una patología del trabajo, a base de complejo de inferioridad y de resentimiento (p. 261). Hubieran podido encontrar en el arsenal psiquiátrico el concepto de alienación que les hubiera podido conducir un poco más lejos con la ayuda, sin duda, de Hegel y de Marx.

No tenemos en mente dar acá un resumen exhaustivo de los análisis de Friedmann. Señalaremos solamente que el examen del taylorismo a la luz de las ciencias del hombre recuerda y completa la exposición ya magistral que de esta cuestión había hecho en una obra anterior: *La crisis del progreso*⁵. Y nos gustaría más especialmente, centrar el conjunto de las otras consideraciones sobre la fisiología del trabajo, el entorno de él, la adaptación de las máquinas al hombre, las relaciones industriales, en torno a dos cuestiones más amplias y, según nosotros, fundamentales: las de las relaciones del hombre y del medio, y la de la determinación y significación de las normas humanas. El conjunto de las herramientas y de las máquinas de producción en servicio en la industria contemporánea constituye la parte más masiva de lo que Friedmann llama en otra parte el nuevo medio⁶, por oposición al

⁵ París: Gallimard, 1936.

⁶ «El conjunto de las técnicas... transformó y transforma cada día las condiciones de existencia del hombre... el

medio natural, es decir, en el fondo al medio de civilización pre-maquinista. Desde un punto de vista de biólogo, o de psicólogo conductista, este nuevo medio —como el medio natural— se descompone en una suma de excitantes de naturaleza física a los que el viviente reacciona según mecanismos, analíticamente desmontables, cuya clave la da el organismo. El problema de la adaptación del trabajador a su medio de trabajo (máquinas, materiales, productos acabados, locales industriales, etc.) parece presentarse como un caso especial de los problemas estudiados por la psicología de reacción, o mejor aún: la psicología del comportamiento. Es lógico reducir la condición del trabajador en el nuevo medio al condicionamiento de un viviente en el medio geográfico. Así como según los conductistas Watson & Albert Weiss, la potencia determinante del medio domina y anula la constitución genética y las aptitudes del individuo, de la misma manera según Taylor, estando dado un conjunto de mecanismos, es posible —por asimilación del trabajo humano a un juego de mecanismos inanimados (p. 58)— hacer depender por entero y únicamente los movimientos del obrero del movimiento de la máquina, regulada siguiendo las exigencias del más grande rendimiento económico en un sector de la industria dado, en un momento dado de la coyuntura. En sus relaciones con el medio físico y el medio social en el seno de la empresa, el obrero reacciona —o más bien es concebido por Taylor como debiendo reaccionar— sin iniciativa personal a una suma de estímulos, movimientos mecánicos, órdenes sociales, de los que no puede escoger ni la cualidad, ni la intensidad, ni la frecuencia. El cronometraje de los tiempos operatorios, la eliminación de los tiempos muertos, de los movimientos inútiles son las consecuencias de una concepción mecanista y mecanicista de la fisiología, provincia sin autonomía de una ciencia energética totalitaria. Atzles juzgó el sistema de manera definitiva: “Taylor era en primer lugar un ingeniero; conocía el mecanismo de la máquina muerta, pero no el del motor vivo” (p. 48). Una tal concepción de las relaciones del hombre y del medio en la actividad industrial constituye un enorme contrasentido, no solamente desde el punto de vista psicológico —lo que es evidente— sino ante todo y también desde el punto de vista biológico —lo que es menos evidente—. En materia de comportamiento animal, los excesos mecanicistas de Jacques Loeb han suscitado la reacción de Jennings, las de Watson, las reacciones de Krantor et Tolmann. El animal no reacciona por una suma de reacciones moleculares a un medio descomponible en elementos de excitación, sino

hombre está sometido a millares de sollicitaciones, de excitaciones, de estimulantes antaño desconocidos. Así, el conjunto de esas técnicas crea, instala, engrosa cada día más en torno a él lo que llamaremos globalmente el nuevo medio ». (“L’homme et le milieu naturel”, *Annales d’histoire économique et sociale 1945: Hommages à Marc Bloch II*).

como un todo a un entorno aprehendido como un complejo, en el que los movimientos deben ser tomados como regulaciones para las necesidades que los comandan y para los que, por consiguiente, su sentido es esencial. El medio no puede imponerle ningún movimiento a un organismo más que si ese organismo se le propone ante todo al medio según ciertas orientaciones propias. Una reacción forzada es una reacción patológica. Los psicólogos de la escuela de la *Gestalt* (especialmente Koffka) han disociado dos aspectos del medio; el medio de comportamiento es una elección operada por el viviente en el seno del medio físico o geográfico. Con von Uexküll y Goldstein los biólogos acaban de comprender que lo propio del viviente es componerse con su medio. Las reacciones obreras a la extensión progresiva de la racionalización tayloriana (pp. 245-258), que revelan la resistencia del trabajador a las “medidas que le son impuestas desde fuera” (p. 275), deben pues ser comprendidas tanto como reacciones de defensa biológica como reacciones de defensa social, y en los dos casos como reacciones de salud. Inversamente “las observaciones demuestran que los obreros reaccionan más favorablemente a la racionalización de sus gestos en la medida en que ellos participen (o tengan la impresión de participar) psicológicamente en la crítica de sus movimientos empíricos y en la elección de los movimientos racionales” (p. 271). Esta crítica y esta selección implican, en efecto, que, más o menos claramente, los obreros captan el sentido de su trabajo y se sitúan ellos mismos en el seno del nuevo medio, es decir, a fin de cuentas, que ellos remiten a ellos mismos el medio, al mismo tiempo que se someten a sus exigencias. El obrero deja de sentirse objeto en un medio de limitaciones, para apercibirse sujeto en un medio de organización (p. 275). De este modo aparece la urgencia y se justifica la obligación de esta revolución en las relaciones del hombre y de su medio tecnológico que es la constitución de una técnica aún embrionaria, de adaptación de las máquinas al hombre (p. 96). Por lo demás esta técnica le parece precisamente a Friedmann como el descubrimiento sabio de los procedimientos completamente empíricos, por medio de los cuales los pobladores primitivos tienden a adaptar sus instrumentos rudimentarios a las normas orgánicas de una actividad a la vez eficaz y biológicamente satisfactoria, donde el valor positivo de apreciación de las normas técnicas es buscado en las actitudes del organismo humano al trabajo, luchando espontáneamente contra toda subordinación exclusiva de lo biológico a lo mecánico⁷. Es en esta inversión de perspectiva donde

⁷ Friedmann cita las investigaciones, por lo demás notables, de Haudricourt sobre los Motores Animados en Agriculture (*Revue de Botanique Appliquée*, 1940). De una manera más sistemática Leroi-Gourhan confirma la subordinación normal de los mecanismos técnicos al operador orgánico en su magistral obra, *Medio y Técnicas*, Paris: A. Michel, 1945 (*Evolución y técnica* t. II: “el Medio y las Técnicas”. Madrid: Taurus, 1989).

debe plantearse correctamente el problema de las normas del trabajo. Si es verdad que la razón siempre ha sido considerada por los racionalistas como la norma de las normas, es normal que el concepto de normalización se haya vuelto el equivalente usual del concepto de racionalización. Pero es igualmente normal que una racionalización de inspiración científicista haya presentado las normas de rendimiento técnico que tendía a imponer, como la expresión de una necesidad de hecho, dado que ella había tenido la pretensión de determinar objetivamente para un cierto trabajo el mejor método para seguir, el mejor y el único, *the one best way* (p. 45). Pero acá se plantea un asunto grave, donde quedan comprometidas actitudes no solamente de técnicos y de economistas, sino actitudes auténticamente filosóficas en lo concerniente a las relaciones de lo normal y de lo experimental, y a través de ellas, las relaciones de lo real y de los valores. La primera dificultad que aparece es la de elegir el sujeto o los sujetos de los experimentos de cronometraje cuyos resultados deberán ser propuestos (digamos más precisamente impuestos), como norma general o media, a todos los obreros empleados en una tarea idéntica. Es inevitable que la experiencia de determinación del tiempo medio para cada elemento de un trabajo dado tenga lugar en condiciones singulares (obrero especialmente elegido y estimulado por un sistema de primas al rendimiento) que dejan enteramente abierto el problema de extrapolación de los resultados obtenidos. ¿Quién definirá una fatiga normal, cuando todos los estudios de psicología y de psicotécnica concuerdan en establecer que el interés, la excitación, la sugestión están acá en juego para hacer variar, en el mismo individuo ocupado en el mismo trabajo, los límites de su esfuerzo y su decisión de ceder al agotamiento? ¿Quién determinará la duración y el lugar normal de las pausas, en presencia del hecho de que los efectos serán diferentes, para una misma distribución, según que el obrero sienta o no que uno se entrega con él a experimentos cuyos últimos fines están más bien por fuera de él que en él y para él? “Los efectos de las pausas son inexplicables en términos puramente físicos o fisiológicos, lo que no debe sorprender; la fatiga ella misma contiene elementos personales y sociales, y es sobre ella que actúa la pausa” (p. 86). Se sabe cuál es ya, en la pura biología, la dificultad de tener por normales los resultados de experimentos practicados sobre vivientes colocados artificialmente en un entorno, y en condiciones de existencia analíticamente definidas, y por entero permeables, al conocimientos del experimentador. La reclusión en medio de laboratorio está lejos de ofrecer a los animales todas las sollicitaciones de sus instintos que ellos encuentran en el medio libre, es decir exactamente en el medio que ellos se hacen, necesariamente diferente del

medio que se les hace. Los naturalistas no se ponen de acuerdo sobre la descripción de los amores de los escorpiones o de las mantas, según que los hayan observado en cautiverio o en la naturaleza. Aquiles Urbain constata que el jaguar que es capaz en libertad de desviarse una centena de metros para alcanzar una presa viva, es incapaz, en un laberinto, de un desvío de tres metros para agarrar un pedazo de res. Taylor no se encartaría con consideraciones de este orden. En sus experiencias sobre el acarreo de las barras de hierro colado, él había escogido como sujeto a un hombre de fuerza excepcional, apodado "el hombre-buey" (p. 47). Pero Atzler había hecho notar que índices establecidos por esta vía no podían ser tomados, razonablemente, como norma del trabajo cotidiano de un obrero medio (p. 48). Solo a condición de mecanizar al hombre y de mecanizar el tiempo, descuidando sistemáticamente el carácter rítmico de la actividad de un viviente cualquiera, se puede establecer la norma de rendimiento de un obrero dado por la medida del tiempo mínimo necesitado por obreros diferentes para cada elemento de una tarea descompuesta. El inconveniente es que esta norma no tenga ninguna significación concreta para un individuo tomado en la totalidad biopsicológica de su existencia. Los elementos de la solución están dados en el trabajo de Friedmann. Así como no existe una sola racionalización sino varias, no hay una, sino muchas normas. La razón profunda de tal pluralismo de las normas se encuentra en la pluralidad de valores de los que es justiciable toda organización económica. La relatividad de lo normal depende de la multiplicidad de los valores. "Por este canal del valor toda una oleada de realidades psíquicas, morales y sociales hace su irrupción" (p. 355). A fin de cuentas, los valores que dan su aspecto de normas a los resultados del cronometraje tayloriano se encuentran presentes, aunque latentes, puesto que indiscutidos, en el pensamiento de Taylor, en un cierto momento del empuje capitalista en Norteamérica, cuando en un período de abundancia de mano de obra todo obrero que no se plegase a la pretendida norma (the one best way) era automáticamente licenciado. Los problemas de las aptitudes individuales, de lo normal individual, y de lo normal colectivo para una clase, distinta de la del empleador, no se planteaba (p. 56).

Ciertamente, los emprendedores capitalistas, que reconocen como un elemento de la realidad económica por organizar la resistencia de los obreros a la imposición de las normas de su trabajo, no han tardado en comprender el interés que había en asociarlos a la determinación de sus normas. Convirtieron en métodos de exploración y de experimentación las lecciones de la fisiología del trabajo y de la psicotécnica. El ejemplo más famoso es la

encuesta Hawthorne que se llevó a cabo entre 1927 y 1939 con el personal de la Western Electric & Cia., en los talleres de construcción de material telefónico para la Sociedad Bell. Friedmann relata con lujo de detalles esos experimentos cuyo punto de partida fue la observación, durante cinco años, del comportamiento y del rendimiento de cinco obreros empleados en el ensamblaje de los relés de teléfono. Desde el comienzo se confió en los participantes de la experiencia por medio de la explicación del sentido y del alcance que se esperaba tener con las pruebas a las que se los sometía con su consentimiento reflexivo. Se les pidió que no creyeran estar obligados a adoptar una actitud de competencia y un ritmo sobresaliente. Se les sometió a regímenes diversos de distribución y de duración de las pausas, y de la extensión de la jornada de trabajo. Todo esto en una sala de experimentos equipada como el taller de producción correspondiente, con los aparatos de registro y de medida a la mano. Se pudo constatar un crecimiento regular del rendimiento durante los tres primeros años, seguido de una estabilización a un nivel elevado (p. 289). Las modificaciones del entorno físico no tuvieron influencia sobre esa productividad estabilizada, como tampoco la tuvieron estímulos financieros. Lo esencial de los factores capaces de influir sobre la cualidad y la cantidad de trabajo se reveló de orden psicológico: pérdida del sentimiento de obligación con respecto a la tarea que había que ejecutar, cordialidad de las relaciones con el personal de supervisión y control. Pero los primeros resultados de la investigación le plantearon a la Compañía muchos problemas prácticos en lo concerniente al conjunto de los trabajadores, y especialmente este: “¿En qué consiste, normalmente, un buen entorno de trabajo desde el punto de vista del obrero?” (p. 291). Dicho de otro modo ¿en qué medida se pueden importar a la fábrica las normas establecidas en el laboratorio, cuál esfuerzo de los hechos para operar experimentalmente en las condiciones más cercanas del medio normal de actividad para el obrero medio? Para permitir la conversión de los resultados experimentales en norma general se emprendió una campaña de entrevistas entre el personal de las fábricas (21.216 en un poco más de dos años). Friedmann resume así los resultados de aquella encuesta única: “De manera general, ninguna modificación en las condiciones físicas o financieras del trabajo produce efecto previsible y calculable en términos de rendimiento, si ella no está en conexión con la actitud moral y social del obrero, noción que comprende el vínculo personal del obrero con su trabajo, el grado de significación que él le concede, su integración en el equipo, el taller, la fábrica, su situación social y familiar por fuera de la factoría. Es en este complejo social donde los hechos individuales de orden físico o psicológico deber ser vueltos a colocar para

que tomen un sentido objetivo, un determinismo, una dimensión medible” (p. 299). Pero el verdadero problema está en otra parte, y Friedmann lo sabe bien cuando busca definir la doctrina subyacente a esta formidable pesquisa (p. 300). La cuestión es saber si la actitud moral y social del obrero encuentra su lugar en las categorías de la psico-sociología familiar a los investigadores. Mayo y sus colaboradores vieron claramente que en la fábrica se reencuentran tres tipos de lógica: la del precio del salario, la del rendimiento, y la del sentimiento. Esta última, que es la de los ejecutantes, armoniza mal con las dos primeras que los dirigentes llegan fácilmente a conciliar. El comportamiento obrero se revela como un dato rebelde a la previsión y al cálculo. La práctica obrera de restricción de rendimiento es un síntoma de la no-integración del obrero a la empresa. Se cree que se le puede poner remedio por medio del desarrollo de los servicios sociales, de los clubes, de las sociedades deportivas. Pero es claro que la insuficiencia de esas prácticas revela la incapacidad en la que están los encuestadores, agentes al servicio de la empresa, para ver la empresa con ojos de obrero, de ver la empresa en la sociedad en lugar de hacer coincidir la sociedad y la empresa. Los móviles de la resistencia obrera a la racionalización son calificados de irracionales (p. 308), es decir, finalmente anormales. El infortunio es que un término puede ser axiológicamente negativo sin ser, por tanto, nulo, y que no se puedan comprender todas las normas en una norma. Comprender normas es admitirlas y no reducirlas. No se puede ser a la vez juez y parte. Lo que se les escapó a los psicólogos de la investigación Hawthorne es que los obreros solo tendrían por auténticamente normales aquellas condiciones de trabajo que ellos mismos hubieran instituido con referencia a valores propios y no prestados; que el medio de trabajo que ellos considerarían como normal sería aquel que ellos mismos hubieran hecho, por su propia cuenta, para ellos mismos. Todo hombre quiere ser sujeto de sus normas. La ilusión capitalista es creer que las normas capitalistas son definitivas y universales, sin pensar que la normativa no puede ser un privilegio. Lo que Friedmann llama la “liberación del potencial del individuo” (p. 329) no es otra cosa que esta normativa que le da al hombre el sentido de su vida. El obrero es un hombre, o al menos sabe y siente que él también debe ser un hombre. Como lo dice Friedmann, así sea en un sentido un poco diferente: “el hombre es uno” (p. 337).

El estudio del medio y de las normas del hombre en el trabajo, a través del trabajo de Friedmann, hace que aparezca la existencia de lo que él llama el primado de lo humano sobre lo mecánico, el primado de lo social sobre lo

humano. Nosotros lo diríamos un poco diferente: primado de lo vital sobre lo mecánico, primado de los valores sobre la vida. Según nosotros, a decir verdad la vida solo es la mediación entre lo mecánico y el valor; es de ella de donde se desprenden por abstracción, como términos de un conflicto siempre abierto, y por ello mismo generador de toda experiencia y de toda historia, el mecanismo y el valor. El trabajo es la forma que toma para el hombre el esfuerzo universal de solución del conflicto. Las normas del trabajo tienen pues inevitablemente un aspecto mecánico, pero solo son normas en relación con la polaridad axiológica de la vida, de la que la humanidad es la toma de conciencia. La obra de Friedmann contribuye a la restitución a las normas del trabajo de su significación auténtica. Por lo que nos parece profundamente filosófica.

Institut de Philosophie Université de Strasbourg