

LA ACTITUD DE LAS TRADE UNIONS ANTE LOS NUEVOS METODOS DE RACIONALIZACION DEL TRABAJO

EL tradeunionismo de la Gran Bretaña cada vez se siente más interesado en los problemas de producción y productividad. En las altas esferas de las Trade Unions londinenses, y quizá esta opinión no puede generalizarse a los bajos niveles que comprende la extensa red de filiales tradeunionistas, el problema de la producción y productividad en relación con el *standard* de vida y seguridad en el empleo de sus millones de afiliados, se ha planteado en términos de gran interés y trascendencia, tanto por parte de las Uniones como por parte de los empresarios y del Gobierno en general. Las nuevas y complicadas fórmulas de racionalización del trabajo que la nueva técnica exige no le son indiferentes al tradeunionismo y mucho menos a las organizaciones de empresarios y otras entidades gubernamentales, quienes saben muy bien que sin el asentimiento y conformidad de las primeras puede hacerse muy poco en este sentido.

Las Trade Unions, al principio, ante estas nuevas fórmulas, en su mayor parte de importación norteamericana, han mantenido una actitud de recelo. Cosa en parte explicable, dada su empeñada palabra de garantizar una política de «ocupación total» o *full employment*, las cuales venían en parte, y conforme al criterio de muchos de los tradeunionistas, a comprometer la conseguida ocupación total, y en donde el laborismo encuentra uno de sus más interesantes puntos de especulación propagandística. Y no en vano muchos han mirado estas nuevas técnicas de «evaluación del oficio u ocupación» *job evaluation*, «sistemas de tiempos», «normalización», etc., con los mismos ojos que los obreros del siglo XIX contemplaran la implantación de la máquina y la sustitución de la mano de obra por el

telar mecánico. Es decir, que para una gran mayoría integrada principalmente por las Uniones del tipo «craftunionista», en donde la técnica de la mano de obra predomina sobre la máquina, la implantación de este sistema de organización técnica del trabajo conducía indefectiblemente al paro. Este criterio contrastaba con los intereses generales de la nación británica. La eficiencia productiva, dada la particular crisis económica del Reino Unido, se convertía en uno de los puntos de mayor interés para el Gobierno laborista. La política de Sir Staford Crips parecía condensarse en esta frase: «La eficiencia productiva llevará consigo la reducción de costes unitarios sin necesidad de variar el régimen de salarios. Efecto que se dejará sentir en la doble forma de un aumento en nuestras exportaciones y de una baja en los productos de consumo.» La política de Sir Staford Crips fué ganando terreno dentro del campo de las Trade Unions. Lo cual se concretó en la célebre fase de estabilización de salarios adoptada por el Congreso Nacional de las Trade Unions celebrado en Bridlepton en 1948. Por último, la participación de las Trade Unions en el Consejo Nacional de Producción (National production Advisory Council), a través de sus Juntas regionales y de distrito, pudieron observar de una forma más directa los problemas de la producción en gran escala. Por medio de estas experiencias, ganadas en el contacto directo de los altos niveles tradeunionistas en los referidos problemas económicos de producción y de productividad, así como las diferentes cuestiones aportadas por los Comités de enlace tradeunionistas en relación con las nuevas técnicas productivas y de organización del trabajo, hicieron más objetiva la actitud de las Trade Unions, las cuales se decidieron a una política de cooperación y tomar una parte directa en la responsabilidad de acción de estas nuevas técnicas. El postulado keynesiano «de que todo aumento de salarios debe venir precedido por un incremento en la productividad», ha sido aceptado en términos generales por las Trade Unions.

Este cambio de criterio por parte de las Trade Unions ha cristalizado últimamente en el viaje realizado por una Comisión de tradeunionistas británicos a los Estados Unidos. Viaje que ha tenido como exclusivo fin el analizar los problemas de la productividad norteamericana en relación con las Trade Unions. Dicho viaje ha sido

fruto conseguido del Consejo Angloamericano de Productividad establecido en 1948 por sugerencia del *Cancellor of Echequer* (Ministro de Hacienda británico). El Consejo pretende llevar a cabo un intercambio de ideas y de técnicas industriales entre ambos países aprovechándose de las facilidades procedentes de la «Ayuda Marshall».

Bajo los auspicios del A. A. C. P., o sea Anglo-American Council on Productivity, una Comisión integrada por distintos miembros de las diferentes industrias británicas, que comprende un número igual de «supervisores», obreros técnicos y operarios, que abarcan las distintas secciones de la industria, ha visitado sus correspondientes industrias en Estados Unidos. Cada uno de los grupos de la Comisión, interesados en sus respectivos problemas de métodos y técnicas productivas en relación con su peculiar industria, ha emitido su correspondiente informe y ha hecho ostensible una serie de recomendaciones orientadas a incrementar la eficiencia productiva en su industria. El viaje, en sí mismo, encierra un gran interés. No sólo porque a través de este viaje han tenido la posibilidad de ponerse en contacto dos formas de tradeunionismo sustancialmente distintas, las cuales viven en sistemas y en ambientes políticos diferentes, por no decir opuestos; y es aún más interesante el ver hasta qué punto la mentalidad británica, y de una forma más particular la laborista, han descendido de su dosel ideológico y se han dirigido a investigar y a estudiar los frutos y resultados de un sistema (capitalista por cierto) al que las Trade Unions dirigen sus más abiertas críticas.

LA ACTITUD DE LAS UNIONES ANTE LOS PROCESOS DE RACIONALIZACIÓN

El referido viaje de la Comisión de miembros tradeunionistas a los Estados Unidos tenía como objetivo primordial el examen de los métodos y técnicas de producción norteamericana, pero de una forma muy particular, la Comisión en cuestión llevaba como encargo principal el observar los efectos que tales técnicas y métodos hubieran impuesto a las Trade Unions. Estas implicaciones eran demasiado

importantes para que pudieran pasar inadvertidas por la minuciosa mentalidad británica. En una palabra, lo que realmente inquietaba a las Trade Unions británicas era la forma en que habían reaccionado las Uniones norteamericanas. O en otros términos, la actitud psicológica de las Uniones ante los nuevos procesos de racionalización del trabajo.

El «Craftunionismo» ha sido, sin duda alguna, el tipo de Unión más afectado por estas técnicas. Los estudios sobre los «métodos de evaluación del *job* (u oficio), el desglose y fraccionamiento que se ha hecho de las distintas partes de una determinada tarea o labor profesional, dando origen a una serie de *jobs* u oficios independientes, han constituido una seria y evidente amenaza para el craftunionismo. El cual puede decirse que prácticamente ha dejado de existir en los Estados Unidos, de ser un sistema tradeunionista, dando paso a nuevas formas unionistas. El hecho en sí mismo tiene una gran importancia y trascendencia al ponernos de manifiesto cómo nuevos métodos de trabajo, pertenencia exclusiva del orden interno de las Empresas, han hecho innecesarias ciertas formas unionistas. La necesidad, pues, de una racionalización en la estructura tradeunionista norteamericana ha sido uno de los fenómenos más importantes del movimiento de los trabajadores estadounidenses. Hecho que tiene sus orígenes por los años de 1930 con la creación de una serie de importantes grupos de hechura «newunionista», es decir, neosindicalista. Tales términos han de ser familiares para todos aquellos que estén más o menos relacionados e interesados en el complicado mundo de las organizaciones obreras. El primero pretende con un espíritu más abierto dar cabida a todas las aspiraciones e inquietudes de la clase trabajadora, sin distinción de profesión o grado. El segundo, más familiar con nuestro sistema, pretende canalizar los intereses de la clase trabajadora por industrias, servicios o ramas productivas. Ciertamente es que estas dos fórmulas tradeunionistas se han adaptado a las peculiaridades económicas y sociales de cada país. Veamos, pues, lo que dice el director del Departamento de Investigación de la Unión Textil de trabajadores norteamericano. «El *New-unionismo* se ha convertido en la forma más común de las *Trade Unions* estadounidenses. En primer lugar viene a responder a la demanda de millares de

trabajadores industriales.» Hasta aquí, nada nuevo nos dice Mr. Barkin. Pero si seguimos analizando sus interesantísimas declaraciones, nos encontramos con una idea verdaderamente vital y que quiebra el sentido total del discurso en dos líneas totalmente diferentes. Una, en la que se aceptan las premisas y el espíritu combativo como «forma general» y válida para cada país, y aquella otra, sustancialmente norteamericana, que separa al «New-unionismo» estadounidense de los demás países. «*La estructura refleja las necesidades de los trabajadores empleados en tipo de industrias de competencia y de extensas bases nacionales.*» Dice Mr. Barkin: «*Los trabajadores organizados reconocen a la industria americana como dinámica y movable, y, por tanto, debemos estar en guardia ante las nuevas industrias que rápidamente se están extendiendo por las distintas áreas del país. No debemos de consentir zonas de obreros inorganizados procedentes de estos nuevos modelos o técnicas industriales.*»

Si bien podemos decir que la mayor parte de las Trade Unions norteamericanas se declararon opuestas a lo que se ha llamado *scientific management*, dicha oposición, en realidad, ha venido a ser un mero legado del famoso «taylorismo». Por ejemplo, los trabajadores de la industria del acero en 1915 lucharon con un cierto éxito, aunque si bien momentáneo, al conseguir un decreto por el que se prohibía el «sistema de tiempos» dentro de su industria. No obstante, nada ha sido capaz de detener la aplicación del «sistema de tiempos» en la industria, o la llamada «moción de estudios».

Uno de los factores que más han contribuido a la introducción del sistema *scientific management* ha sido la famosa Junta de Trabajo (Labor Board) que durante el período de guerra concedía subidas de salarios a cambio de que se aceptasen las nuevas técnicas racionalizadoras dentro de la industria respectiva. Por último puede decirse que el sistema de «organización científica de trabajo» o *scientific management*, se ha aceptado en términos generales por las organizaciones obreras norteamericanas. Esta aceptación no ha sido meramente pasiva a la forma en que las Trade Unions británicas han acogido la mayor parte de las nuevas técnicas y métodos de trabajo, quizá porque sus desvelos políticos no les haya dejado tiempo para el estudio de las implicaciones y consecuencias que dichas técnicas

tenían para la clase trabajadora en general y, de una forma muy particular, para las Trade Unions. Lo cierto es que las Uniones norteamericanas, más bien que construir armas de defensa, y superado ese primer momento de reminiscencia taylorista, han creado «laboratorios de investigación», o lo que se ha llamado *Research Departments*; lo cual representa el paso más decisivo, a la par que científico, en las relaciones entre las Empresas y las Organizaciones tradeunionistas.

LOS MÉTODOS DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS

Antes de estudiar los «Departamentos de Investigación» de las Trade Unions hemos preferido, por razones de método, intercalar el estudio de los llamados «Departamentos de trabajo de las Empresas».

El ingeniero norteamericano J. J. Edwards presentó en el tercer Congreso organizado por «The Society for the advancement of Management» (1948) una comunicación sobre «Métodos de Trabajo» de singular interés, ya que nos pone de manifiesto la organización y funciones del Departamento de métodos de trabajo en una de las factorías que la General Motors posee en Estados Unidos. La fábrica Odsmobile, conforme las explicaciones del referido ingeniero, utiliza el *Departamento de métodos* como el medio de mejorar las combinaciones de los diferentes factores de la producción; este Departamento consta de dos secciones, cuyas funciones respectivas están dedicadas a la consideración de los *Métodos a corto y largo plazo* (1),

(1) La *Sección de métodos a corto plazo* tiene por objeto mejorar las operaciones que se realizan actualmente, siempre que esta modificación no suponga grandes cambios en las características ni en la distribución de los factores; por el contrario, la *Sección de métodos a largo plazo* se dedica a estudiar los perfeccionamientos que exigen variaciones importantes.

La marcha seguida por la *Sección de métodos a corto plazo* consiste en observar si alguna operación se realiza con un método de bajo rendimiento, y en ese caso efectuar un estudio de la misma, para lo cual el Jefe del Departamento donde se lleva a cabo, ayudado por un grupo de la *Sección*, intentará mejorar dicha operación. El procedimiento generalmente seguido consiste en designar un grupo de agentes que van al taller y efectúan un sencillo análisis del método que se emplea, por lo regular usando un diagrama de movimien-

NOTAS

y de otra Sección destinada a estudiar la mejor localización de los factores en el interior de la fábrica.

DEPARTAMENTOS CIENTÍFICOS DE LAS TRADE UNIONS

El establecimiento de los Departamentos de Investigación de las Uniones es de origen relativamente reciente. Los Departamentos de Ingeniería especializada en la «International Ladies Garment Workers' Unions» (Unión Internacional de Confecciones) y la «The United Automobile, Aircraft and Agriculture Implement Workers' of America (Trabajadores Unidos de las Industrias del Automóvil Aeronáuticas y de la Agricultura) fueron establecidos respectivamente en los años 1939 y 1940.

Una de las razones más importantes que se han alegado al retraso de los referidos Departamentos es atribuida a la debilidad congénita de la mayor parte de las Uniones norteamericanas, las cuales no se sentían muy fuertes para contrarrestar o, mejor dicho, para canalizar el impacto producido por la nueva organización científica del trabajo dentro de las Empresas. Antes de 1935, las Uniones estaban organizadas principal y especialmente sobre bases «craftunionistas», y sus organizadores raramente estaban interesados en los problemas

tos, para cuya elaboración se requiere en algunos casos la cooperación de otros Departamentos, como por ejemplo, el de *Herramientas*.

Cuando se tiene noticia de que algún Departamento de la fábrica utiliza métodos que no son satisfactorios, la segunda Sección de métodos a que nos hemos referido anteriormente realiza una serie de películas cinematográficas para poder estudiar el procedimiento empleado. Se hace a continuación un análisis de dicho método y se procura determinar si el tiempo empleado es excesivo y si se efectúan recorridos inútiles.

La tercera Sección de métodos se dedica al estudio de la mejor distribución de los factores de la producción dentro de la fábrica y presta atención especial a los problemas que plantean los transportes internos; esta Sección trabaja en estrecho contacto con los Departamentos técnicos de la fábrica y con los encargados de herramientas.

La colaboración de los tres Departamentos se efectúa de una manera muy completa.

NOTAS

de la producción. Además, y nótese bien, en las Uniones de tipo «craftunionista» de bases locales, sus respectivos jefes o *leaders* estaban capacitados para tratar con los problemas de la industria particularmente en lo que se refiere en su parte técnica, dados sus contactos y experiencias personales dentro del taller. Con la aparición de las nuevas unidades tradeunionistas, dentro de las cuales se daba cabida tanto al obrero especializado como al simple auxiliar o peón. Es decir, con la llegada de nuevas e importantes unidades estructuradas sobre líneas que tomaban como base una determinada rama de la industria, o los intereses de la clase trabajadora en su sentido más amplio, fórmulas que se han determinado dentro de la terminología tradeunionista con los nombres de «Industrialismo» y «Nuevounionismo», se sintió la necesidad de crear dentro de estas series de unidades masivas, en las que quedaban enclavados millares de obreros, los cuales difícilmente podían tener contacto personal con sus jefes y oficiales, un organismo que dentro de la Unión pudiera de una manera precisa y lo más científica posible estudiar e informar los problemas que la técnica, en primer lugar, y la economía de la Empresa en segundo, planteaba a las distintas ramas de afiliados. Estas Secciones científicas, creadas dentro de la Unión respectiva, tenían como objetivo primordial el analizar las nuevas condiciones de trabajo impuestas por los nuevos procedimientos técnicos y de racionalización. Para dar forma y realidad a estos objetivos, las Uniones han establecido sus equipos de investigadores, de hombres entrenados en la marcha de los procesos productivos de gente experta en las operaciones financieras de la Empresa.

Los Departamentos científicos de las Uniones es una creación del «industrialunionismo» de las unidades masivas. Prácticamente puede decirse que existen tres Uniones que, en su estricto sentido, tengan Departamentos científicos, cada una de las cuales pasa del medio millón de miembros (2).

Los Departamentos de trabajo de las distintas Uniones varían conforme la naturaleza de la industria a la cual dicha Unión pertenece;

(2) International Ladies Garment Workers' Union. United Automobile Aircraft and Agriculture I. Workers Union. Textile Workers Union.

NOTAS

pero en líneas generales puede decirse que los Departamentos científicos son el vehículo más efectivo de participación de la clase trabajadora dentro del mundo industrial. La activa participación de estos Departamentos en la gerencia de las Empresas es muy superior a la de los Consejos de Empresa que fueron establecidos durante la guerra y cuya existencia fué más bien oficial que efectiva. (Así se expresa la International Ladies Garment Workers' Union en una de sus declaraciones.)

Estos Departamentos o Secciones científicas se han creado en respuesta a una serie definida de necesidades. Como hemos dicho anteriormente, estas necesidades varían conforme la naturaleza de la industria; pero en lo sustancial hace referencia a las siguientes actividades:

I) Ofrecer a los oficiales de la Unión material informativo en relación con los nuevos acuerdos o con las disputas que los mismos o los existentes planteen.

II) Hacer resúmenes periódicos y análisis de las actividades que se llevan a cabo dentro de las diferentes Secciones de la industria en cuestión.

III) Ofrecer a los «organizadores» informaciones sobre las comunidades industriales a las cuales ellos pertenecen o son enviados; así como también realizar informaciones económico-financieras sobre las Empresas o Secciones de las mismas a las cuales se las ofrece un nuevo plan.

IV) Proveer un servicio regular de información para las Locales sobre nueva legislación, cambios en las regulaciones administrativas y cambios en el coste de la vida por ciudades.

V) Asistir a las Delegaciones Locales en los nuevos desenvolvimientos técnicos e industriales, organizar cursos instructivos para los oficiales, enlaces y demás representantes tradeunionistas en lo que se refiere al sistema de tiempos (*job evaluation*), y otros aspectos de la organización científica del trabajo.

En general puede decirse que los Departamentos de Investigación de las Uniones vienen caracterizándose por dos tipos de funciones: unas de índole «económico» y otras de carácter puramente «técnico».

La primera analiza las relaciones económico-financiero de la Empresa en cuestión o de la industria en general y considera a cada una de las Secciones o plantas de la industria en relación con su posición dentro del mercado como unidad de «competencia» o de «monopolio». Los salarios, costes y beneficios son analizados con el fin de incrementar la estabilidad de los *standards* de trabajo y la seguridad de sus miembros dentro de la respectiva industria o parte de la misma. La idea o principio que regula todas las actividades económicas de dichos Departamentos, y la que sin duda alguna ha influido sobre el criterio de la mayor parte de las Uniones no sólo americanas, sino europeas, es la siguiente: «Una reducción en los costes de producción se dejará sentir dentro del mercado en la forma de una disminución en los precios de consumo, lo cual alentará indudablemente a la creación de nuevas y extensas zonas de mercados; mercados que absorberán a las gentes trabajadoras desplazadas por los avances de la tecnología industrial.» En realidad, esta idea ha disipado una serie de temores y recelos que en torno a la organización científica del trabajo habían levantado las Trade Unions, las cuales han rechazado la posibilidad de que el nuevo cambio en las condiciones de trabajo impuesto por la nueva organización científica que se ha hecho del mismo, no conduce indefectiblemente al paro, sino que, por el contrario, refuerza y consolida el estado de las fuerzas de trabajo y, por ende, el creado por la política de *full employment* u ocupación total.

La segunda función es genuinamente técnica y se dedica exclusivamente al estudio de las operaciones y procedimientos productivos, o sea al estudio de los tiempos y movimientos, haciendo asequibles estos procedimientos a los miembros trabajadores que los van a poner en práctica dentro de sus respectivos talleres; y principalmente los efectos y variaciones que dichas técnicas y métodos de trabajo impondrán sobre las condiciones de trabajo, en primer lugar, y sobre los retornos que en forma de incrementos sobre sus remuneraciones habrán de obtener los miembros de la referida comunidad industrial.

Es evidente que tanto los trabajos de investigación de los economistas como el de los técnicos, ambos operan en un régimen de estrecha y esencial coordinación.

TIEMPOS DE TRABAJO Y SISTEMAS
DE SALARIOS COMO INCENTIVO

Los movimientos que espontáneamente realiza un trabajador para ejecutar cualquiera operación pueden, generalmente, ser modificados si se efectúa un examen detallado de la forma en que se desarrollan, y con las alteraciones deducidas de este estudio se suele lograr un considerable aumento en el rendimiento proporcionado por el obrero.

Los estudios realizados sobre el perfeccionamiento de los movimientos del trabajador fueron el origen de lo que hoy es generalmente conocido como organización científica del trabajo, y son en consecuencia la base de los llamados «tiempos de trabajo». La tendencia existente en la actualidad consiste no solamente en mejorar el tiempo total empleado en realizar una operación, sino también en que el obrero ejecute sus movimientos en la forma más eficiente posible.

Para ello el método seguido es descomponiendo una operación en operaciones elementales y seleccionando entre éstas, bien alternando el orden de las mismas o bien combinando o eliminando alguna. El examen de lo que pudiéramos llamar «economía de movimientos» suele auxiliarse de la proyección cinematográfica, exhibiéndose en la pantalla operaciones típicas de un determinado proceso. Descompuesta, pues, cualquiera operación en otra serie de operaciones elementales, es fácil cronometrar o medir en unidades de tiempo cada una de estas operaciones elementales; de esta forma, y después de hecha la referida simplificación de operaciones y racionalización de movimientos, se podrá disponer de un número suficiente de tiempos-tipo elementales que nos pondrá en posesión de determinar el tiempo-tipo de cualquiera operación, es decir, el tiempo que debe emplearse para realizar una operación normalmente. Ciertamente es que a estos cánones o tiempos-tipo habrá de hacerse una serie de correcciones por retrasos inevitables en la forma de tantos por ciento, fatiga, necesidades personales, interferencias, un tanto por equipo, etc. Es numerosa la bibliografía que sobre este concreto punto existe particularmente en Norteamérica. En España dichos estudios se están llevando a cabo por el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo, principalmente

por el Departamento de Organización Científica, a cuyo frente se encuentra el discípulo del profesor Barnes, D. Fermín de la Sierra, y cuyas conferencias, organizadas bajo el patronato del Instituto, han contribuido a la divulgación científica de estos problemas dentro de la industria española.

Fácilmente puede deducirse de esta ligera exposición la serie de implicaciones y consecuencias que han sido originadas en el orden interno de las relaciones industriales. Hinkel (3) y Edward Cheyfitz, especialmente este último en su artículo publicado en la revista *Modern Management* (1947), «Labor's Responsibility for Fullproductivity», se ha dedicado a considerar los obstáculos y temores que las Organizaciones obreras han manifestado ante ciertos métodos de la nueva organización científica del trabajo.

En la actualidad puede decirse que ha pasado ese momento de oposición, si se quiere un tanto justificada ante ciertas técnicas tayloristas. Las Trade Unions aceptan el concepto o sistema de los «tiempos tipo de trabajo» como una idea no exenta de ciertas restricciones, no como un método de incuestionable precisión científica, sino como guía u orientación en la determinación de las tarifas de trabajo en los contratos colectivos.

La actitud de las Trade Unions es más bien pasiva. Las Uniones en general se han dado cuenta de la importancia que el «estudio de los tiempos» tiene para los contratos colectivos. Ahora bien, desde el punto de vista de la Unión, el «tiempo tipo» o el *standard* de producción, lo que se ha denominado por la terminología norteamericana con los nombres de «normal standard» o «day work pace», no es una cuestión a dilucidar por parte de la gerencia e inclusive por los peritos en estas materias; los resultados que estos últimos puedan obtener con sus respectivos «relojes de precisión» no son la última palabra para la Unión ni reflejan, según el criterio de las Uniones, la verdadera y auténtica situación del problema. La actitud de las Uniones puede ser expuesta y resumida en la siguiente forma: Las Trade Unions están decididas a aceptar, no lo que los «relojes

(3) H. M. HINKEL, *Time Study Training for Stewards and Committeemen* (1947).

de precisión» puestos en manos de los empresarios determinen, sino lo que sus miembros puedan hacer. No es una cuestión tan sólo de deber, sino de poder, en la que es necesario tener en cuenta una serie de factores variables muy difíciles de determinar: la naturaleza del material usado, la distribución de los mismos, las condiciones de las máquinas y herramientas, etc.; esto sin hacer referencia a las condiciones psicológicas del individuo con el cual se opera. Hechas estas serie de consideraciones, no es difícil conocer cuáles son en realidad los puntos débiles del sistema, o sea aquellos en torno a los cuales las Trade Unions han constituido sus pequeños pertrechos de defensa. Hemos hablado anteriormente de la existencia de tiempos tipo, pero a renglón seguido también hemos enunciado con carácter inevitable la existencia de una serie de retrasos que adoptan la forma de coeficientes a descontar sobre los referidos niveles o *standars* de tiempo. Es decir, que en un *standard* de 60 unidades por hora, equivalente a un nivel de 100 por 100, habrán de hacerse los siguientes descuentos o *allowances*, un mínimo de un 18 por 100, que corresponderá a todos los elementos manuales, para compensar la fatiga incurrida en la realización de una operación o serie de operaciones sobre el período de tiempo base. Así, el referido 18 por 100 es distribuido en la siguiente forma: 5 por 100 para necesidades personales; para dilaciones, interferencias y falta de materiales y equipo, el tanto por ciento asignado es de un 3 por 100, y por fatiga el minimum asignado es un 11 por 100. Fácilmente puede presumirse que los citados descuentos o, mejor dicho, los retrasos inevitables que deben tenerse en cuenta en toda fijación de un *standard*, en la forma de variaciones mínimas, tales como fatiga, requerimientos personales, etc., son los puntos de ataque del sistema y sobre los cuales las Trade Unions lanzan sus implicaciones, con el fin de conseguir unos porcentajes más beneficiosos; lanzándose las Uniones a una verdadera captura de porcentajes o de elementos integrantes de los mismos con los cuales las Trade Unions puedan incrementar las existentes escalas de descuento.

EL «SISTEMA DE INCENTIVOS»

El «sistema de incentivos» parece en parte contrarrestar o nivelar esta serie de consecuencias, al mismo tiempo que plantea otras nuevas. Hoy gran parte de la producción británica, particularmente toda la relacionada con la industria ligera, opera sobre los esquemas de «bonos».

En los sistemas de remuneración a base de «bonos», los «tiempos tipo» son el elemento central de todo el sistema (4).

(4) Vamos a estudiar prácticamente el «Esquema de bonos» establecido por la Hoover (Electric Motors) Limited», en cuyas dependencias de Glasgow hemos permanecido algún tiempo estudiando prácticamente y comprobando con la experiencia propia las consideraciones teóricas que el profesor Mac Donall nos hiciera desde su cátedra de la Universidad de Edimburgo.

En la referida fábrica, el sistema de bonos operaba en la forma siguiente. El Departamento de Métodos de Trabajo de la fábrica calculaba el tiempo invertido en cada operación, es decir, establecía unos *standars* o tarifas para cada operación o *job*, que venía expresado por el número de piezas hechas en una hora o por el número de horas que se invertían en producir 100 piezas. El segundo paso venía dado por la evaluación de estas tarifas expresadas en cantidades fijas de dinero. Cada empleado conocía el tipo de tarifa correspondiente a su empleo. A veces la tarifa hacía referencia no a un empleado, sino a un grupo de empleados, dado que en ciertos tipos de trabajo el sistema de bonos se hacía impracticable por operaciones individuales, teniendo que acudir al grupo de trabajadores como un total, haciéndose más tarde la correspondiente distribución. Por ejemplo, un determinado tipo de trabajador, sea el caso de un «ajustador», sabe que su tarifa es de 50 piezas por hora, entendiéndose por piezas el número de «ajustes» o empalmes realizados en ese plazo de tiempo. Su empleo ha sido tipificado con una tarifa de un 50 por 100. Ahora bien, es posible por parte del trabajador el hacer un esfuerzo extra, un ahorro en los coeficientes o porcentajes de descuentos y producir en vez de 50 piezas en una hora, 75, ó 100 piezas en una hora y media, con lo cual el trabajador en cuestión había ahorrado dos tercios de hora. El número de horas ahorradas en una semana serán totalizadas y pagadas al trabajador en conformidad con la correspondiente tarifa de pago, o sea *Hourly rate of pay*. Completan este cuadro los dos esquemas existentes dentro de la Hoover Company, el esquema de bonos que tiene adaptado para aprendices y el esquema de «reentrenamiento». En cada departamento de la fábrica hay un *stock* de libros en los cuales se hace una descripción de las operaciones realizadas

La determinación del *standard* normal o fijación de la tarifa es, sin duda alguna, la parte más vulnerable del referido esquema de incentivos. El criterio tradeunionista preferirá tarifas bajas y altos porcentajes de descuento. Las Trade Unions norteamericanas mantienen en cierta forma una actitud de recelo ante los sistemas de incentivos; lo prueba el hecho de que tan sólo el 30 por 100 de las fábricas norteamericanas han puesto en práctica tal sistema de remuneración. Generalmente, las Uniones aceptan los sistemas de incentivos en aquellas industrias altamente mecanizadas, donde la producción está determinada en su mayor parte más por el *speed* o ritmo de la máquina que por el esfuerzo de los propios trabajadores. Tampoco debe olvidarse que las Uniones mantienen un frente de salarios, o lo que se ha llamado por ellas mismas «política de solidaridad», y que indudablemente el citado esquema no viene a ser el instrumento más adecuado para sus fines. Por otro lado, las Uniones, como unidades contractuales, firman acuerdos colectivos que a modo de «reglamentaciones de trabajo» representan un mínimo, y nada se opone a que sus respectivos miembros mejoren esos *standards* mediante contratos individuales. La posición de las Uniones en algunos casos es francamente complicada, ya que es difícil llegar a aunar los intereses de determinadas Uniones individuales con los intereses del tradeunionismo en general.

Uno de los libros más recomendables en este sentido es el trabajo de R. P. Lynton, titulado *Incentives and Management in British Industry* (1949).

en aquel departamento, el material usado y las listas de tarifas para cada empleo. Existe una inspección de producción en todas las distintas secciones de la fábrica, que controla las piezas y operaciones realizadas, y sólo aquellas piezas u operaciones aceptadas por la inspección serán admitidas y, en consecuencia, contabilizadas.

LA EVALUACIÓN DEL EMPLEO (JOB EVALUATION)

Los sistemas de evaluación del empleo tienen su origen en el «Plan Nemen», formulado en Estados Unidos hace unos veinte años, y el cual ha venido siendo usado por las distintas ramas de la ingeniería.

Todo empleo nos viene definido por una serie de factores de naturaleza e índole distinto, unos de carácter personal, y otros de carácter material, como el riesgo que lleva implícito la realización de un determinado trabajo. De la correcta evaluación que se haga de estos factores dependerá no sólo la categoría profesional del trabajador, sino la remuneración que en concepto de la misma percibe.

Las innovaciones introducidas por los «esquemas de evaluación de la profesión o empleo» hacen esto en su mayor parte posible. En primer lugar han conseguido una discriminación más eficiente de cada uno de los elementos y factores que integran. En segundo lugar, a través del análisis que hace de cada uno de los factores, ha conseguido profundizar en lo que pudiéramos llamar «personalidad profesional», haciendo una detallada descripción de los elementos y factores de la misma.

Como su nombre indica, lo que se pretende hacer es una evaluación de la profesión a través de un desglose de cada uno de los elementos que intervienen en la referida profesión u oficio, asignando a cada uno de los factores un determinado número de puntos que vienen a representar el valor numérico de cada factor. Se va haciendo un recuento de cada uno de los factores que intervienen en la vida profesional (5).

(5) Así, por ejemplo, lo primero que se ha de tener en cuenta es el *periodo de entrenamiento o de aprendizaje*, la *habilidad mental y manual* que requiere dicha profesión u oficio para ser atendido en su debida forma. Después habrá de hacerse una clara distinción de responsabilidades, *responsabilidad por materiales*. La atención que el oficial en cuestión habrá de mantener para evitar el despilfarramiento de material, el uso de materiales no adecuados. En este apartado puede hacerse una serie interesante de observaciones, todas posibles de evaluación. *Responsabilidad de herramientas y equipos*. Bajo

Las Empresas, principalmente aquellas que están mejor organizadas suelen llevar un fichero en el que se lleva una relación ordenada de la evaluación, no sólo profesional, sino personal. Cada individuo trabajador tiene asignada una ficha en la que se hace constar: puntualidad, absentismos, «records de producción», incidentes que ha provocado, etc. A cada una de estas partidas se las suele dar un valor también numérico. Cada trabajador se hace acreedor de una serie de puntos, los cuales, en su día, podrán ser utilizados por el trabajador en conformidad con los premios asignados por la Empresa (permisos, posibilidades de ascenso, remuneraciones en metálico, etc.).

Como hemos podido ver, toda profesión u oficio nos viene evaluada por los términos correspondientes a una serie determinada de factores: «habilidad», «responsabilidad», «entrenamiento y experiencia», «esfuerzo», «riesgos y condiciones de trabajo». En consecuencia, la «tarifa de salarios» correspondiente a ese oficio es hallada en conformidad con el total de puntos asignados al referido oficio. El que a una profesión u oficio se le haya evaluado con una puntuación baja o alta tiene una gran trascendencia en el orden interno de las

este título se valora la atención y cuidado que es requerido al oficial para prevenir los desperfectos sobre su utillaje. *Responsabilidad de operaciones.* Se considera en este apartado la obligación impuesta al trabajador de utilizar la capacidad del equipo sobre el cual trabaje; así también se incluye la instrucción y dirección del trabajo a otros trabajadores dependientes y el de mantener el ritmo o *speed* de la máquina. *Esfuerzo mental.* La aplicación mental necesaria e inclusive la visual para poder llevar a su cargo las reparaciones menores y ajustes, tales como engrasado o lubricación, limpieza, etcétera. *Esfuerzo físico.* El ejercicio requerido para hacer estas operaciones menores de limpieza, operar con varios controladores eléctricos, etc. *Circunstancias del trabajo.* Por ejemplo, el excesivo calor por permanecer cerca de un horno. En este grupo pueden incluirse otra serie de condiciones que caractericen a la profesión por su dureza. *Riesgos.* Eventos a los cuales está expuesto el trabajador durante la realización de su trabajo. Cada uno de estos factores es objeto de una detallada clasificación numérica, asignándoles ciertos valores en la forma de puntos. Así, por ejemplo, al período de «entrenamiento y de experiencia» se le clasifica con una puntuación de un entero con dos (1,2); a la «responsabilidad de operaciones» se^o le asignan tres enteros, y así sucesivamente. Al final podemos conocer el total de puntos o enteros asignados a cada *job* u oficio.

relaciones industriales. La simplificación de una profesión viene representada por una reducción en las posibilidades de ganancia para el trabajador; aunque si bien dicha reducción podía ser nivelada por un incremento en los salarios basado en la más alta y conseguida productividad de la fábrica. Esto, indudablemente, plantea el problema de la introducción de nuevos tipos de maquinaria, particularmente dichas máquinas significan una simplificación en la mano de obra. El criterio del obrero americano es el siguiente: acepta la introducción de nuevos tipos de máquina sin demandas de aumento de salarios; pero protestaría enérgicamente contra cualquiera reducción de salarios promovida porque justamente su profesión u oficio había sido simplificado.

El sistema de *job evaluation*, tal como ha sido aceptado por la terminología angloamericana, ha encontrado la oposición de algunas Trade Unions, entre ellas la Unión Textil, aunque en general puede decirse que esas primeras oposiciones han sido vencidas. Hoy día el sistema de «evaluación» se ha extendido a casi toda la industria americana. En una escala más reducida se ha aplicado también en Inglaterra y goza de gran prestigio entre las Empresas suecas.

Dos han sido en realidad los principales efectos que el sistema de «evaluación» ha producido en el orden interno de las relaciones industriales. En primer lugar, el sistema del *job evaluation* ofrece un método de racionalización de salarios, el cual sería difícil de obtener por otros medios. En segundo lugar ha establecido una serie de diferenciales dentro de la estructura de los salarios, satisfaciendo las demandas de todos los trabajadores especializados mediante el reconocimiento de sus respectivas pruebas de entrenamiento y de aprendizaje.

Si bien tiene la ventaja de haber hecho más justo y menos rígido el cuadro de salarios dentro de una Empresa, en virtud de ese sistema de diferenciales sobre las cuales se han montado todos los esquemas de evaluación, por otra parte ofrece la dificultad, un tanto costosa, de que toda innovación en los métodos de producción requiere el establecimiento y fijación de un nuevo esquema de evaluación.

ESTRUCTURA DIFERENCIAL DE LOS SALARIOS

Después de un análisis sobre las técnicas y métodos de evaluación del *job*, pasamos a estudiar una de las consecuencias más importantes de los sistemas de evaluación, cual es el de las «diferenciales» en la estructura de los salarios, característica primordial de la estructura americana de salarios.

El sistema de «evaluación», junto con las «diferenciales», parece haber pretendido la titánica misión de liberar a los salarios de las fuerzas propias del «mercado de trabajo» (oferta y demanda), asignando a cada profesión u oficio un determinado y objetivo valor independiente de las fluctuaciones propias del mercado.

En la actualidad, la estructura de los salarios se ha complicado considerablemente. Ciertos términos que anteriormente pasaban inadvertidos para la Trade Unions han adquirido una cierta actualidad. La estructura de un acuerdo está compuesta de ciertas cláusulas, llámémoslas no pecuniarias, tales como principios que deben ser utilizados para la fijación de nuevas tarifas para nuevas operaciones, proceso de contratación, duración de un acuerdo y tantas otras que pudiéramos situar bajo la advocación de los llamados términos «no pecuniarios», para distinguirlos de las «tarifas base de los salarios» o «precios de trabajo».

Este complejo carácter de los Acuerdos colectivos, esta dicotomía de términos, ha despistado un tanto a las Trade Unions, las cuales se han esforzado en mantener e incrementar las «tarifas base» como símbolos de fuerza de la Unión, prestando poca atención a los demás términos del contrato. En la actualidad ha habido un cambio por parte de ciertas Uniones, particularmente aquellas que están mejor asesoradas o que disponen de sus respectivos departamentos científicos, y han empezado a darse cuenta que cada provisión de un acuerdo debe ser considerada como influyente de una forma u otra en el precio del trabajo. Dunlop ha estudiado detenidamente el problema de las llamadas cláusulas no pecuniarias de los «Contratos colectivos de trabajo».

Uno de los países en que se ha hecho más uso de los «salarios o

tarifas diferenciales», y en consecuencia donde más se ha extendido la práctica de la «evaluación» del oficio, es en Norteamérica y en Suecia. En algunas industrias estadounidenses, en un mismo «Acuerdo colectivo» existe entre los empleados situados en las primeras líneas de la escala y aquellos que se encuentran en las últimas, una diferencia de más de un 100 por 100. En la Gran Bretaña, por lo regular, el promedio de diferenciales para los trabajadores que operan dentro de una misma planta o sección suele ser de un 60 por 100.

EL PROBLEMA DE LA JURISDICCIÓN

Uno de los problemas que más afectan en la determinación de los salarios es el problema de la «jurisdicción», o sea en qué nivel deben realizarse las negociaciones del «Acuerdo colectivo». Si se deben hacer contratos para toda una industria en general o por Empresas. Las Trade Unions en general, y particularmente las británicas, prefieren acuerdos de amplios límites que cubran al menos un distrito y, si es posible, que tengan carácter nacional. Sin embargo, en Norteamérica el criterio que predomina es el tipo de acuerdo por Compañías o Empresas. Tan sólo la Union de los Mineros tiene un acuerdo firmado sobre bases nacionales que pueda servir de ejemplo.

Con el tipo de contratos por Compañías, las tarifas de salarios varían de unas unidades a otras. Las Trade Unions americanas reconocen que existen Compañías y Empresas que por su eficiencia productiva se han situado a la cabeza de la producción y, por ende, son aquellas que ofrecen mayores posibilidades de pago. Si se aplicase el criterio de contratación no por Compañías, sino por ramas industriales, resultaría que se habría de adoptar como tarifas contractuales la tarifa intermedia, o sea ni la más alta ni la correspondiente a la industria que se encontrase en peores condiciones. Actuando de esta forma se alentaría la acumulación racional de beneficios a las Compañías más eficientes. Sin que en dichos beneficios, a los cuales han contribuido los trabajadores y empleados en la respectiva Empresa, participaran en un sistema de mejoras más ventajosas. Intentar forzar a una determinada Empresa la tarifa correspondiente a la Em-

NOTAS

presa más eficiente, ofrece serias dificultades que no pueden ser resueltas con un criterio irrealístico. Teóricamente, una unión siempre tiende a conseguir las tarifas más beneficiosas para sus miembros, pero siempre ha de encontrarse con unos límites impuestos por una determinada situación financiera. A los Departamentos científicos del trabajo les está encomendada la misión de revisar esos límites, de hacer ver a los miembros de las Uniones a los cuales ellos representan, si esos límites son efectivos e inmovibles; si la situación financiera de la fábrica es efectiva y no ficticia; si obedece a razones que están fuera del control del empresario o simplemente a la falta de un plan más adecuado a las condiciones del mercado. En una palabra: si se trata de una realidad o de una farsa. Todo esto puede ser puesto al descubierto por los Departamentos científicos de las Uniones, quienes son los llamados a abrir los ojos tanto a empleados como a empresarios.

LA COOPERACIÓN SUECA

Insertamos a modo de colofón de este trabajo el estudio de Robert Kristensson, profesor de Organización en el Instituto de Tecnología de Estocolmo y director del Instituto de Estudios y Planeamientos de la Industria del Calzado en Suecia. Trabajo que presentó el citado profesor en el Congreso sobre el estudio de los tiempos de trabajo de Nueva York (1948), y titulado *Cooperation Between Unions and Management in time study and methods work in Sweeden*.

Esta comunicación ofrece un vivo interés porque da una idea del estado en que se encuentra actualmente en Suecia la aplicación de las técnicas del estudio de los tiempos, que fueron introducidos por primera vez en el año 1920 por la S. K. F., y cuyo campo de acción se extiende desde el taller al bosque, pasando por la agricultura, la construcción y otros tipos de industrias. La orientación seguida es muy parecida a la que hoy predomina en Estados Unidos. Un hecho fundamental de este desarrollo lo presenta la cooperación existente entre las Organizaciones obreras y las Empresas, con objeto de instruir a los trabajadores en los estudios del tiempo y movi-

mientos por medio del establecimiento de centros de estudios (Departamentos Científicos) donde aquéllos pueden aprender las referidas técnicas. La existencia de Consejos de Producción en las Empresas ha favorecido en gran escala la aplicación y el reconocimiento de las ventajas de las técnicas modernas en todo lo que se refiera al estudio de los tiempos, ya que en muchos contratos colectivos se han llegado a fijar los tiempos-tipo en un sentido más amplio y de una manera bastante aproximada a la realidad que las distintas condiciones presentan en las diferentes zonas.

En el año 1948 se introdujo en la industria de los talleres mecánicos en sus respectivos contratos colectivos la fijación de ganancias por pieza, a destajo, para todo el país, teniendo en cuenta, exactamente igual que para los jornales base, los diferentes niveles de la vida. De todas las formas, esta orientación no pudo adaptarse definitivamente hasta saber en qué condiciones se ha efectuado el estudio de los tiempos; el haber llegado a extremos en este orden ha presentado grandes dificultades, puesto que, según dice el autor en otra parte de su trabajo, es norma en este país el no inclinarse por una solución sin antes haber efectuado experiencias muy complejas. Refiriéndose a la agricultura, indica que en el año 1942 la Asociación de Agricultores había creado una organización central para el estudio y aplicación de los métodos de trabajo en la agricultura, y en la actualidad se están también realizando estudios de esta clase, conjuntamente con las organizaciones obreras. Cita el caso de la aplicación de los estudios de los tiempos y movimientos a la recolección de heno, que ha dado lugar a un aumento de la productividad por hombre y hora comprendido entre el 200 y el 300 por 100.

Por último expone el procedimiento que las Organizaciones obreras y las Asociaciones de empresarios utilizan para resolver cualquier problema que se presente en la aplicación de estos métodos de trabajo, lo que demuestra la extensión que en Suecia ha adquirido la aplicación de estos sistemas a las diferentes industrias.

BERNARDINO HERRERO NIETO



CRONICAS

