

## EL EMPRESARIO Y LA PRODUCTIVIDAD

Entre los muchos problemas de orden económico que al ponernos en contacto con el mundo exterior vienen llegando al vulgo, ninguno seguramente tan manoseado como el de la productividad, ni tal vez ninguno que merezca divulgarse, porque de él en definitiva depende no sólo la elevación del nivel económico de una nación, sino también su mejoramiento social.

Aunque extrañe al docto lector de esta revista, estimo que lo primero que necesitamos para conseguir un aumento de productividad, es divulgar lo que este término quiere decir, ya que no son pocos, incluso en niveles sociales de alguna cultura, los que confunden la productividad con la producción y es necesario que empecemos por aclararles que son dos cosas tan diferentes que puede darse el caso de una gran producción con muy poca productividad y viceversa.

Supongamos que necesitamos realizar un desmonte de tierras. Una legión de soldados (pongamos 5.000 hombres) consiguen abrir una trinchera para que puedan pasar el abastecimiento, moviendo 5.000 m.<sup>3</sup> de tierra en ocho horas de trabajo. Existe una gran producción, pero muy poca productividad (25 por 100), si el rendimiento medio calculado para un trabajador normal en esa clase de terreno debiera ser de 4 m.<sup>3</sup> en las ocho horas.

El caso opuesto sería el de una cuadrilla de 60 hombres, realizando el mismo trabajo con personal experto, con los mismos elementos de trabajo y una organización perfecta, que moviera en las ocho horas de trabajo 480 m.<sup>3</sup> La producción sería muy pequeña, no llega a la décima parte de la obtenida en el caso anterior, pero la productividad sería enorme: 8 m.<sup>3</sup> por hombre, es decir, 200 por 100 de la considerada como normal y 800 por 100 de la conseguida en el primer supuesto.

Parece desprenderse del ejemplo anterior, que la productividad, es, al menos en gran parte, consecuencia de un mayor esfuerzo de los trabajadores, con el que se logra un mayor rendimiento y podría confundirse la productividad con el esfuerzo y llegar a la conclusión de que el elemento de productividad no es sino una mayor intensidad de trabajo: y esto que en alguna manera es cierto, no puede decirse que sea el fin que se persigue al tratar de aumentar la productividad, sino tal vez su primer escalón.

Es evidente que el primer paso a dar es lograr una productividad igual

al 100 por 100, que es aquella que un obrero de condiciones físicas normales, con una preparación media y un esfuerzo físico e intelectual normal, con los elementos de trabajo adecuados, puede y debe realizar en su normal jornada de trabajo.

Con frecuencia se parte de la base que para conseguir estos resultados hasta que el obrero se lo proponga y muchas veces no es así. En el ejemplo citado, si al obrero se le da un pico afilado podrá realizar su trabajo en condiciones normales, pero no así, si se le entrega uno embotado o con otros defectos; el astil mal ajustado, o corto, etc., etc.

Demos por sentado, cosa no muy corriente en España, que los trabajadores disponen de las condiciones de trabajo necesarias, para conseguir la productividad normal, calculada para las condiciones físicas y las demás en que ésta se desarrolla. Que el obrero pone a contribución el esfuerzo que le corresponde y que así logramos una productividad normal.

Todo ello requiere, al menos, la preocupación del empresario o de los mandos, que han de establecer las condiciones aludidas anteriormente para que el trabajo pueda efectuarse con normalidad.

Pero logrado este rendimiento normal del trabajador en estas circunstancias normales, la productividad no podrá aumentarse más que por dos caminos: con un sobreesfuerzo del trabajador o por circunstancias ajenas al mismo, aunque en este segundo caso sea también necesaria su colaboración.

En el primer caso, aparte de lo inhumano que resultaría, no es conveniente económicamente, pues el trabajador consumiría mayor energía de la normal energía que de una u otra manera habría que reponer y, por lo tanto, requería un mayor consumo de alimentos que absorbería, al menos en parte, este aumento de productividad, con grave riesgo de agotarle prematuramente.

Queda sola la intervención empresarial: Sea de los mandos, sea del mismo empresario.

Veamos en qué puede consistir esta intervención.

a) Un clima de productividad, creado por un deseo de colaboración que puede obtenerse mediante el establecimiento de unas relaciones humanas adecuadas.

b) Una organización conveniente, un buen organigrama en el que cada componente de la empresa conozca sus atribuciones y sus responsabilidades (posiciones) y la manera cómo debe llevarlas a la práctica (normas).

c) Que cada elemento de la empresa disponga del equipo necesario para realizar su trabajo de la mejor manera posible, tanto de personal como de maquinaria.

d) Que se apliquen los métodos más adecuados en cada caso, estudiando continuamente la manera de perfeccionarlos.

e) Que se establezcan los controles debidos para evitar interferencias o desfases.

f) Que se obtengan las condiciones óptimas de trabajo en luminosidad, temperatura, horarios, ruidos, etc.

¿Cómo influyen estas circunstancias en la productividad?

Unas buenas relaciones humanas pueden por sí solas aumentar la productividad por sí mismas. Es un hecho sobradamente probado y basta considerar con cuanta mayor facilidad realizamos todos, aquellos trabajos, para los que nos encontramos favorablemente dispuestos.

Pero sobre todo, son indispensables, para contar con la colaboración del personal a quien nos proponemos embarcar en la gran aventura de aumentar la productividad, ya que sin una mínima colaboración suya, fracasará cualquier plan por bien estudiado que sea.

En cuanto a la organización, es tal su importancia, que podríamos extendernos cuanto quisiéramos para demostrarlo, pero al menos habremos de referirnos a la doble organización de las personas y de las cosas.

En cuanto a las primeras porque es fundamental, imprescindible de todo punto, que cada uno conozca con toda claridad cuál es su función, cuál el trabajo que tiene que realizar, hasta dónde llegan sus atribuciones y cuáles son sus responsabilidades: con ello lograremos que cada cual sepa qué es lo que tiene encargado, sólo él ha de realizarlo y que si no lo hace ninguna otra persona lo hará, y evitaremos también duplicidades y rozamientos que tanto desorden producen en una organización en detrimento de la productividad.

Y no sólo lo que deben hacer, sino la forma y tiempo más conveniente de hacerlo, debe ser objeto de meticoloso estudio. Las comunicaciones, por ejemplo, son por sí solas de una trascendencia inmensa en la consecución de una productividad óptima. Una avería de una máquina que puede paralizar un taller, comunicado por una u otra vía, puede dar resultados muy diferentes; una comunicación respecto al trabajo que se encarga realizar a una persona o un equipo, también puede producir efectos muy distintos en cuanto a la calidad y rendimiento del trabajo, etc.

La distribución del trabajo, los controles y tantos otros factores de la organización pueden conducir a resultados muy diversos.

Y en cuanto a las cosas, no habría que pensar sino en el emplazamiento de los puestos de trabajo, la gran diferencia que existe si la pieza a fabricar tiene que hacer un recorrido de un extremo al otro del taller desde que se toma la primera materia del almacén, hasta que llega al almacén de elaborados, o si tiene que ir y volver de uno a otro lado, repitiendo el camino ya hecho en las distintas operaciones a que hay que someterla para su fabricación.

Pero sin llegar a esto, basta considerar el rendimiento de los mozos de un almacén que tenga que suministrar primeras materias o productos elaborados a las distintas fases de fabricación, en el caso que unos y otros respondan a una ordenación estudiada, o si reina en el almacén un perfecto desorden.

En cuanto al equipo que a cada uno se le facilite, ya sea de personal o de maquinaria, es inútil perder tiempo en demostrar la eficacia que tiene

en la productividad: Un director sin personal auxiliar, o un ingeniero sin delineantes, nunca podría dar adecuado rendimiento.

Nada digamos de cómo puede aumentarse poniendo a disposición del personal una máquina electrónica o una excavadora, según los casos, hoy que la técnica nos suministra las máquinas más sorprendentes.

El método para realizar una operación no es menos esencial, ya se consiga con él mejorar los tiempos o reducir el esfuerzo, pues todo viene en un aumento de la productividad.

Y aunque su influencia sea menor, un control serio y la creación de un clima de trabajo excelente, que no fatigue los sentidos y que permita realizar la labor que a cada uno se encomiende en buenas condiciones, nadie puede discutir que han de aumentar la productividad.

¿Pues qué podrá conseguirse de todos estos factores reunidos? ¿Y quién es el que en una empresa puede y debe ocuparse de concertarlos?

Me parece obvio después de la descripción hecha, tratar de demostrar que el empresario y sólo el empresario puede llevar a cabo tan importante misión. Necesita de sus mandos jerárquicos para que lleven a efecto sus órdenes y necesita no menos de los cargos «stafs» para asesorarle y medir las consecuencias de sus resoluciones, pero si no parte de él, o al menos si él no les presta todo su apoyo, difícilmente se producirá el aumento de productividad.

Ahora bien, no olvidemos que una condición casi indispensable para poder tratar de lograr un aumento de productividad, es que los jornales sean elevados.

La economía producida por la productividad, es en su mayor parte mano de obra, si ésta es barata, poco es lo que puede economizarse.

Por otra parte, todos los elementos a utilizar para lograr una mayor productividad son caros —en España y en el momento actual, extraordinariamente caros— tanto el personal especializado —las empresas consultoras facturan la hora de trabajo a 800 y 1.000 pesetas— como la maquinaria especializada que normalmente debe importarse, de países en que se fabrica ésta, con jornales muy elevados en relación con los nuestros, y entonces la relación entre el coste de la implantación de la productividad pagada a precios elevados, y economía conseguida sobre jornales, puede no llegar a compensar...

Por otra parte, al establecer un programa de productividad, se parte de unos gastos conocidos y, como decimos, cuantiosos, que pueden presupuestarse fácilmente. Sin embargo, los resultados a obtener son muy difíciles de cifrar y mucho más difícil asegurarlos frente a la certidumbre de los que hay que realizar.

De aquí la razón por la que en los países subdesarrollados es más difícil poner en marcha programas de aumento de productividad, que en los países con jornales elevados, que se hacen indispensables para mantener la competencia.