

ESTUDIO DEL JURADO DE EMPRESA DE STANDARD ELECTRICA S.A.
SOBRE LA SITUACION ACTUAL DEL TRABAJO CON INCENTIVO

DICIEMBRE 1975

MOTIVO DEL ESTUDIO

Tanto en el Jurado de Madrid como en el Jurado Central, se nos ha manifestado por la Empresa su preocupación por el deterioro del sistema de incentivos.

Este Jurado se siente en la obligación de poner de manifiesto los motivos que a nuestro juicio han llevado al sistema de incentivos al estado actual.

ORIGEN DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVO

Cuando empieza el hombre a contratar su trabajo a cambio de un salario, empiezan los enfrentamientos entre patrono y trabajador entorno al esfuerzo que este debe aportar y el pago que recibirá de aquel.

Sin entrar en un detenido analisis, podemos decir que hasta que se produce el principio de la industrialización, el conflicto se ahoga por el poder del patrono desmesurado en comparación con el del trabajador, pero a partir de ese momento, con la formación de grandes nucleos obreros, mas o menos abiertamente sindicados y progresivamente mas fuertes el fuego del conflicto se aviva.

Cuando los obreros logran mejoras en sus condiciones de trabajo, se acortan las jornadas y se señalan las fiestas, el patrono, o sea la empresa, pierde ventajas y se hace necesario compensarlas.

Es entonces cuando se ve mas claramente que en la sociedad que se ha constituido los intereses son opuestos. El de la empresa será: MAYOR RENDIMIENTO POSIBLE CON SALARIO MINIMO POSIBLE. Y el del trabajador: MAYOR SALARIO POSIBLE Y MENOR ESFUERZO POSIBLE. La demanda creciente de mano de obra y la formación de potentes sindicatos, junto con la competencia y lucha por los mercados, hizo necesario conciliar intereses, de forma que el trabajador estuviese interesado en aportar un mayor esfuerzo. La solución encontrada fueron los sistemas de trabajo con incentivo, de forma que por un esfuerzo adicional, recibiera el trabajador un dinero adicional. Este es el origen de esta forma de trabajo y seguirá siendo la causa de su mantenimiento, mientras exista la sociedad capital trabajo, regida por las mismas bases que hasta ahora

MOTIVO DEL ESTUDIO

Tanto en el Jurado de Madrid como en el Jurado Central, se nos ha manifestado por la Empresa su preocupación por el deterioro del sistema de incentivos.

Este Jurado se siente en la obligación de poner de manifiesto los motivos que a nuestro juicio han llevado al sistema de incentivos al estado actual.

ORIGEN DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVO

Cuando empieza el hombre a contratar su trabajo a cambio de un salario, empiezan los enfrentamientos entre patrono y trabajador entorno al esfuerzo que este debe aportar y el pago que recibirá de aquel.

Sin entrar en un detenido analisis, podemos decir que hasta que se produce el principio de la industrialización, el conflicto se ahoga por el poder del patrono desmesurado en comparación con el del trabajador, pero a partir de ese momento, con la formación de grandes nucleos obreros, mas o menos abiertamente sindicados y progresivamente mas fuertes el fuego del conflicto se aviva.

Cuando los obreros logran mejoras en sus condiciones de trabajo, se acortan las jornadas y se señalan las fiestas, el patrono, o sea la empresa, pierde ventajas y se hace necesario compensarlas.

Es entonces cuando se ve mas claramente que en la sociedad que se ha constituido los intereses son opuestos. El de la empresa será: MAYOR RENDIMIENTO POSIBLE CON SALARIO MINIMO POSIBLE. Y el del trabajador: MAYOR SALARIO POSIBLE Y MENOR ESFUERZO POSIBLE. La demanda creciente de mano de obra y la formación de potentes sindicatos, junto con la competencia y lucha por los mercados, hizo necesario conciliar intereses, de forma que el trabajador estuviese interesado en aportar un mayor esfuerzo. La solución encontrada fueron los sistemas de trabajo con incentivo, de forma que por un esfuerzo adicional, recibiera el trabajador un dinero adicional. Este es el origen de esta forma de trabajo y seguirá siendo la causa de su mantenimiento, mientras exista la sociedad capital trabajo, regida por las mismas bases que hasta ahora

CALCULO DEL TIEMPO DE REALIZACION DE LAS TAREAS

Queremos destacar, 1º.-Que el calculo del tiempo de los trabajos a realizar, lo ha hecho siempre la compañía sin acuerdos con los trabajadores. 2º.-Que en la actualidad existen sistemas que permiten, aun con los naturales errores humanos, un buen analisis de los métodos y una buena valoración de los tiempos. Queremos así mismo dejar en claro que partimos de una situación en que ya esta implatado el trabajo con incentivo en la empresa, y en este informe se discute este aspecto solamente, sin que ello quiera decir que se descarten sin mas, otras posibilidades de organización distintas a la de trabajo a prima.

Empezaremos por ver cual es el sistema empleado en S.E.S.A., tratando de que pueda comprenderse por todos, pese a la dificultad de este proposito, tanto por la complejidad del tema, como por nuestras propias limitaciones de conocimiento del mismo.

CALCULO DE LA PRIMA

Es preciso que nos familiaricemos con los siguientes terminos para poder seguir las formulas empleadas en la empresa:

P= Prima
 Jb= Jormal base
 Ht= Horas teoricas
 He= Horas empleadas
 B= Beneficio

La formula empleada en S.E.S.A. era hasta el III Convenio:

$$P = Jb.Ht - Jb.He(1 - B)$$

Si dividimos en dos bloques esta formula veremos:

$$\text{Prima} = \boxed{Jb.Ht} - \boxed{Jb.He(1 - B)}$$

PRIMER BLOQUE MENOS SEGUNDO BLOQUE

Donde el primer bloque (jornal base por horas teoricas) representa el valor teorico calculado de la mano de obra del trabajo realizado,

y el segundo bloque $Jb \cdot He (1-B)$ será el valor real de la mano de obra empleada disminuida en el factor $(1-B)$.

EJEMPLO: Supongamos que el jornal base (Jb) en un determinado grupo de mano de obra es de 100 Ptas/hora y que para la realización de una tarea se le fijan 2 horas.

El Bloque 1º $Jb \cdot Ht.$ quedaria asi.

$$Jb. = 100$$

$$Ht. = 2 ;$$

$$100 \times 2 = 200 \text{ Ptas.}$$

Esta tarea se realizo siendo en el ejemplo anterior, en 1,5 horas. El beneficio (B) "1" equivalente para la formula a 0,25. El bloque " 2º" quedaria asi

$$Jb = 100$$

$$He = 1,5 "$$

$$B = 0,25 "$$

$$Jb \times He = 100 \times 1,5 = 150$$

$$(1-B) = 1 - 0,25 = 0,75$$

$$Jb. He (1 - B) = 100 \times 1,5 \times 0,75 = 150 \times 0,75 = 112,50 \text{ Ptas.}$$

Y la prima en este ejemplo sería

$$\text{Prima} = Jb \cdot Ht - Jb. He (1 - B) = 200 - 112,50 = 87,50 \text{ Ptas.}$$

Las 200 Ptas, del primer bloque representarián en el ejemplo anterior, el valor teorico de la mano de obra de las piezas realizadas y las 112,50 Ptas, del segundo bloque, el valor real de la mano de obra empleada.

Con este planteamiento y dejando a un lado otros condicionantes del sistema parece aceptable que la diferencia, esto es, las 87,50 Ptas, fuese la prima recibida. Pero esto no es asi como veremos mas adelante.

COSTE DEL PRODUCTO

Los factores del coste en S.E.S.A., son muy numerosos (mas de sesenta), por ello vamos a agruparlos, pues no se trata aqui de llegar a cifras exactas, El proposito es dar a conocer el sistema en lineas generales. Podemos resumirlos pues en :

Mano de obra directa

Mano de obra auxiliar

Materiales directos

Materiales auxiliares

Gastos indirectos de fabrica

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA DEL TRABAJO CON INCENTIVO.

Partiendo del supuesto (que nose cumple) de que el jornal base (Jb)

fuese el jornal base real que por todos los conceptos recibe el trabajador, cuando se trabaja a prima el beneficio que obtiene la Empresa adicional sobre el margen del beneficio cargado al coste es el ahorro de parte de lo recargado en el citado coste. Esto es: De los factores que lo componen se ahorra el capitulo casi completo de gastos generales y logra ademas una mejor utilización (con el consiguiente ahorro parcial) de la mano de obra indirecta. Ademas de este importantisimo capitulo, se puede enumerar los siguientes beneficios

- a) Un mejor aprovechamiento mas productivo de la mano de obra auxiliar.
- b) Mas rapida amortización del equipo productivo.

Al medir los tiempos para establecer el sistema se dan tambien otros beneficios como son:

- 1º.- Facilidad para establecer el coste
- 2º.- Programar la producción
- 3º.- Determinar necesidad de puestos de trabajo
- 4º.- Al estar establecidos los tiempos a emplear previamente la actividad del trabajador deja de estar sujeta al juicio subjetivo del mando, posibilitando una mejor relación, sin necesidad de extremar las medidas de disciplina, al ser perfectamente medidos los resultados obtenidos diariamente.
- 5º.- Y la mas importante proplamente, fuente de mejora de metodos y elevación de la productividad.

DETERIODO DEL SISTEMA.

Estos sistemas de trabajo a prima han sido validos para las Empresas, durante muchos años y lo seguiran siendo en general, en tanto no cambien las condiciones sociales y economicas que los motivaraón, siendo peores o mejores según se acomoden mejor o peor a esas condiciones en el lugar en que se apliquen, asi como al tipo de trabajo a realizar. El sistema de prima individual que con preferencia sea aplicado en S.E.-S.A., es para el tipo de trabajo en esta Empresa por sus características y demas condiciones de lo mas acertado en su elección, y ha dado durante muchos años muy buenos resultados, con las naturales excepciones, siempre en casos aislados. ¿ porque hemos llegado a una situación en que ha perdido su efectividad ?. Para contestar a esta pregunta hay que hacer necesariamente un poco de historia:

Quando los salarios bases de cada categoria profesional se fijaban oficialmente, servian tambien para el calculo de la prima, al aplicarlos en la formula $P = Jb. Ht - Jb. He (1 - B)$, al estar muy cerca de

valor, del que realmente representaba el salario personal, la prima resultante respondía a su vez con mucha aproximación al esfuerzo adicional que el trabajador realizaba, existiendo una correlación entre el salario hora y la prima por hora ahorrada.

Las cosas cambian cuando dejan de fijarse oficialmente los salarios base para las distintas categorías profesionales y se pasó al llamado salario mínimo interprofesional. Apartir de ese momento empezó a deteriorarse el valor de "Jb" de la fórmula de primas, que cada vez tenía menos que ver con el salario real, llegando en el III Convenio S.E.S.A. a ser para un especialista de 21,88 pesetas, que referidas a una eficacia 112,5 y restándole el beneficio, se quedaban en 14,59 pesetas/hora, cuando la hora del mismo especialista valía según el Convenio, 26,09 pesetas, valor a su vez falseado, al considerar 56 horas semanales de trabajo que no correspondían con las realmente trabajadas.

En esta situación se rompía la correlación entre lo que recibía el trabajador en una hora de trabajo con rendimiento 100%, y lo que recibía por una hora ahorrada, que era mucho menor, por ello dejaba de serle apetecible la prima que recibía con eficacias normales, ya que no le compensaba del esfuerzo adicional realizado.

Ejemplo:

Salario de un especialista según el III Convenio sin carencia de incentivo

1º Año de vigencia: 7374

2º Año de vigencia: 7526

Prima que recibía trabajando todo el mes con Beneficio= I y 130% de eficacia, que parece la lógica a esperar como alta en un sistema con tiempos bien calculados. Horas efectivamente trabajadas mensuales:

188,5- - - - - 1560 pesetas

Con una sencilla regla de tres el operario se decía:

Si por 100 recibo- - - - -7374

Por 30 " - - - - - X

De donde la prima lógica sería en vez de las 1560 pesetas 2312; pero la realidad era que las 2312 pesetas se alcanzaban solamente a eficacia 160%.

Los hombres encargados de las distintas áreas de fabricación y los responsables de establecer los métodos y tiempos, fracasaban aparentemente al fijar estos, ya que no se alcanzaban por los trabajadores las eficacias esperadas, disminuyendo su rendimiento a niveles preocupantes.

Y es aquí donde se explica el deterioro del sistema, puesto que estos hombres entre un "Jb" (salario base) disminuido de su valor real y un "Ht" (horas teóricas), que debían estar determinadas por el proceso a realizar, SIN CAPACIDAD PARA CAMBIAR EL SALARIO BASE, EMPEZARON A ENGORDAR LAS HORAS TEÓRICAS, de forma que al recibir por el esfuerzo aportado la prima esperada se mantuviese el ritmo de la producción, resultando falseada a todas luces la eficacia.

Esta situación ha sido soportable e incluso ha aportado grandes beneficios a la empresa hasta el momento actual. Cuando la situación lo permitía el precio más alto determinado por unas horas teóricas más altas, beneficiaba, y cuando había que competir en precio este se podía disminuir en función de la eficacia alcanzada, ya que si según digamos antes las piezas o aparatos que se hacían en cantidad superior a las establecidas en pauta, es decir con eficacia superior al 100%, estaban exentas del recargo de gastos generales, en estas condiciones con un "Jb" (jornal base) menor de la realidad, tenía por añadidura una gran reducción en el coste de la mano de obra directa.

SITUACION ACTUAL

Con lo dispuesto en la Ordenanza Siderometalúrgica, que fija el tanto por ciento del salario base que debe cobrarse a eficacia mínima y a eficacia correcta, y sobre todo con lo dispuesto en el Decreto de Ordenación del Salario, que fija de una manera concreta cuáles son los conceptos que componen el salario base, la situación se presentaba delicada para la empresa ante el pacto del IV Convenio en S.E.S.A. ¿Cómo aplicar nuevos tipos de salario base actualizados, con unas eficacias tan altas?

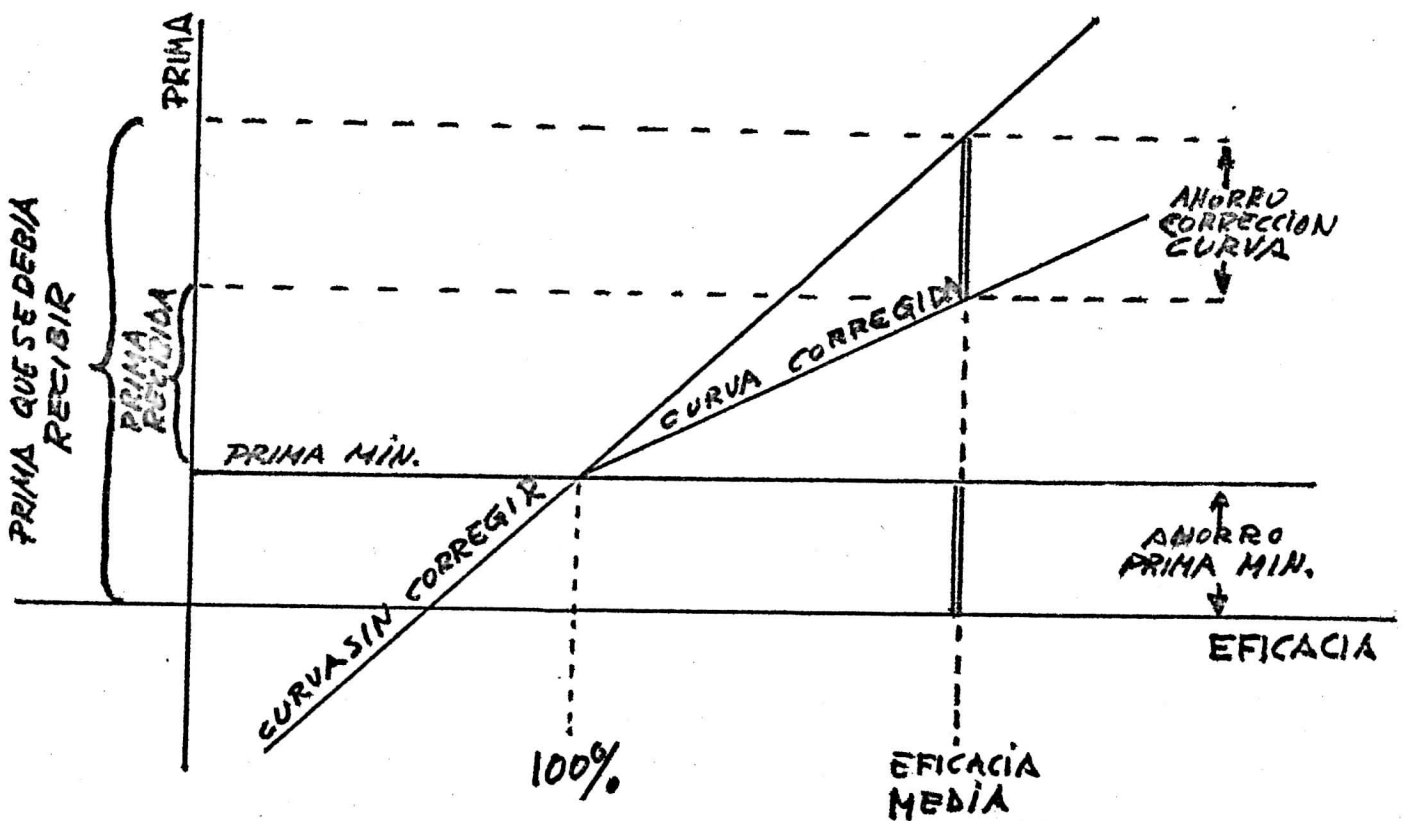
La solución que se dio para quien no conozca los fundamentos de un sistema de trabajo con incentivo, podría parecer genial. Consistía en actuar en tres frentes del problema al mismo tiempo.

1º Se lograba manteniendo en contra de lo dispuesto en el Decreto de Ordenación del Salario, llamando salario base solamente a una parte de lo que era realmente el salario base, con ello ya se disminuía la prima, manteniendola en valores irrealas con respecto al salario; pero como aun así aumentaba este mas de lo deseado, ya que tampoco se podía disminuir en función de la eficacia ni restarle el beneficio, se penso sin duda en algomas...

2º Este algo mas, fue copiado de algunas empresas. Algunos trabajadores habian manifestado su deseo de que se les garantizase una cantidad mínima como incentivo, y esto facilito la solución. Se garantizaba una percepción (prima mínima) a todos, que se detraería de la prima a aquellos que trabajando a destajo la obtubiesen mayor que dicha percepción. Esto a su vez cumplia dos fines, servia como parte del salario mínimo garantizado y como parte de la prima a la produccion.

3º Otro deseo de los trabajadores era conseguir pactar un techo al esfuerzo limitando la eficacia. Esto no se concedio , pero se corrigió la curva de calculo del incentivo disminullendo progresivamente la prima relativa a la eficacia a partir del 100%

Con esto el ahorro se podría representar así:



Todo este montaje hubiese dado buenos resultados, si no interviniese un factor importante en el sistema de incentivos !EL INCENTIVO!. Pero con esta manipulación se resta esfuerzo a las eficacias bajas y se limita en las altas, lo que motivo en el primer año de vigencia (con gran cantidad de horas extras) el hundimiento de la eficacia y en el 2º año (con menos horas y por lo tanto mas neceidades) una notable disminución con respecto a la eficacia media del año 1973, creemos que aproximadamente era del 170%, cuando en el momento actual es el 150% mas o menos.

La situación actual solo preocupa a los trabajadores en la medida que pueda perjudicar la situación general de la empresa; pero no por lo que pueda afectarles de una manera directa; pues incluso puede decirse que de esta forma resulta mas humanizado y tolerable el trabajo a prima.

En estas condiciones cualquier tipo de modificación de lo actual, debe ser a plena satisfacción de los trabajadores, corrigiendo situaciones salariales y sociales que nos preocupan, al mismo tiempo que se corrija el sistema de incentivos preocupante para la empresa.