

Revista

de

Ciencias Económicas

Publicación mensual del "Centro estudiantes de ciencias económicas"

Director :

DÍVICO ALBERTO FÜRNKORN

Administrador:

Luis Podestá

Sub-administrador:

Jorge Traversó

Redactores :

**Dr. José Barrau - Dr. Mauricio Greffier - Juan R.
Schillizzi - Guillermo J. Watson - Silvio J. Rigo
Egidio C. Trevisán - Raúl Prebisch - Julio Silva**

Año VIII

Diciembre de 1919

Núm. 78

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
CHARCAS 1835
BUENOS AIRES

Organización científica del trabajo y del dumping

(A propósito de los dos libros del ing. De Fleury
y del ing. J. Izart).

I. — Me propongo exponer en forma muy elemental y breve algunos principios fundamentales de una teoría, siempre más y mejor estudiada en el extranjero, descuidadísima entre nosotros y que puede intitularse: la doctrina de los bajos precios y de los altos provechos y salarios. Ella surge de un conjunto de principios: administrativos, económicos de contabilidad, financieros y psicológicos, cuyo desenvolvimiento llama la atención de Taylor y de un creciente número de industriales e ingenieros, entre los cuales se cuentan los dos sólidos escritores que se citaron arriba y cuyas conclusiones, que busco de coordinar, van convenciéndose más y más de que la forma en que puede salir felizmente de la estrechez actual, Europa, es afianzando la producción científica.

Pero en Italia, para conseguir este ideal, es indispensable formar primero los hombres que lo estudien y que de él se compenetren.

II. — *Oficina - tipo de control.* — Los gastos globales de una empresa industrial se reparten en forma asaz diversa, según sea la naturaleza de la industria.

Si tomamos como tipo una hacienda destinada a las cons-

(1) N. de la D. — Se traduce este artículo aparecido en el *Giornale degli Economisti e Rivista di statistica*, escrito por Atilio Cabiati, que se considera de mucho interés por ser tema nunca tratado en nuestra Revista.

trucciones mecánicas, industria que comporta una erogación más o menos equivalente en materia prima, mano de obra y gastos generales, podemos suponerla establecida bajo las bases siguientes:

Terrenos y construcciones ..	33	}	Representado por un capital comanditario.	33	
Materiales, transmisiones y ma-	33		}	Representado por un capital industrial	66
quinarias					
Capital de ejercicio para una cifra de operaciones = 100.	33				

Es necesario justificar ahora la cantidad del capital de ejercicio. El es determinado por las inmovilizaciones en los almacenamientos, por los retardos medios en las consignaciones y por los usos en vigor para los pagos. En la fábrica-tipo que se estudia, podemos, para estar aproximados a la realidad de los hechos, adoptar en cuanto se refiere a los fondos necesarios al ejercicio, una inmovilización fija de un tercio del monto total de las órdenes en curso de ejecución.

Si fijamos un intervalo complejo de ocho meses para la ejecución y el pago de las órdenes, dada una cifra anual para las operaciones de cien, se tiene que el monto de las órdenes en curso de ejecución se elevan a:

$$\frac{8}{12} \cdot 100 = 66$$

Las inmovilizaciones llevadas a la ejecución son entonces:

$$\frac{1}{3} \cdot 66 = 22$$

De modo que nuestro capital de ejercicio resulta:

Inmovilización como se dice arriba		22
Almacenamientos suplementarios, materias y productos elaborados	}	
Margen de capital por atraso en la consignación y retardo en el pago		
		11

33

Este reparto corresponde más o menos a las cifras siguientes:

	Materia prima	30
	Mano de obra	30
Gastos anuales	Gastos generales	30
	Total	90
Cifra de operaciones (ventas)		100
	beneficio neto	10

Lo que corresponde a un monto de remuneración del capital industrial de:

$$\frac{10}{66} = 15 \%$$

Si nosotros llamamos coeficiente de producción a la proporción, en una unidad de tiempo entre la producción efectiva p de la fábrica y su capacidad realizable de producción P , tendremos:

$$\text{Coeficiente de producción} \dots\dots C = \frac{p}{P}$$

III. — Los gastos generales se distinguen en dos grupos muy importantes: a) las erogaciones proporcionales a la producción, tales como la fuerza motriz, la vigilancia y el contralor, el cuidado de las máquinas e instrumentos, la correspondencia, etc.; b) la parte no disminuable de gastos fijos, como la dirección, los cuadros de empleados, el mantenimiento de las construcciones, la amortización de los materiales nuevos, los seguros, etc.

Esta distinción es sumamente importante. Aplicándola a los gastos de la oficina podemos distribuirla así:

Materias primas	30
Mano de obra	30
gastos generales (Proporcionales ...	15
) No reducibles ...	15
	90
Total de gastos	90
Ventas	100
	10
Utilidad	10

Es fácil de notar que basta una disminución del 40 % en la producción, a paridad en los precios de ventas, para que los beneficios queden anulados.

De hecho se tiene:

	40			
Materia prima 30	$(1 - \frac{\quad}{100})$		18	
	40			
Mano de obra 30	$(1 - \frac{\quad}{100})$		18	
Gastos generales	}	Proporcionales. 15	$(1 - \frac{40}{100})$	9
		No disminuibles		15
			Total de gastos	60
	40			
Ventas 100	$(1 - \frac{\quad}{100})$		60	
	40			
		Utilidad	c	

Lo que permite representar con un diagrama las *dimensiones útiles* de la empresa.

IV. — La fábrica media (coeficiente de producción = 0,80). La administración inteligente de una empresa próspera o en pleno desarrollo es esencialmente diversa de la que requiere una empresa menos próspera o en mengua de desenvolvimiento. El paso en la evolución de un período a otro aun en la misma fábrica requiere experiencia, adaptabilidad, temperamentos asaz diversos, diversas facultades y casi siempre otros hombres.

Como nos proponemos analizar la influencia de las dos clases de circunstancias, progresivas y degresivas, las cuales pueden entrambas dar origen a elementos peligrosos, conviene tomar como punto de partida a un funcionamiento que deje un cierto margen a la observación en los dos sentidos.

Tomemos pues una fábrica con un sistema de gestión que caracterizaremos mediante un coeficiente de producción de 0,80 con el siguiente resultado:

Materia prima	$0,80 \times 30$	} 60
Mano de obra	$0,80 \times 30$	
Gastos generales {	Proporcionales ..	
	No disminuibles	15
Total de gastos		75
Ventas $0,80 \times 100$		80
Utilidad		5

V. — Queda por justificar la presunción de que este coeficiente pueda perpetuarse sin parecer defectuoso. De hecho nosotros suponemos la utilización completa de la mano de obra, la ausencia de toda huelga y el equilibrio de los diversos capítulos de los gastos. La justificación será suministrada por la valuación, de cuya consecuencia resultan errores usuales en las organizaciones y de los métodos administrativos internos.

En este sentido podemos adoptar la clasificación de Carpenter:

- 1.° Defectos inherentes a una mala organización;
- 2.° Defectos inherentes a los procedimientos adoptados en la fábrica;
- 3.° Defectos que dependen de la dirección general de la empresa.

VI. — Defectos inherentes a la mala organización:

Para una dada corriente de trabajos, el laboratorio de la fábrica-tipo tendrá la ejecución escalonada en la mejor forma, y el monto global de las órdenes estará caracterizado por un valor que elegimos como unidad, haciéndolo igual a 1.

Una distribución menos precisa de las ejecuciones lleva, para realizar la dicha corriente de trabajos, a conducir la labor como un monto de órdenes superior a uno: por ejemplo $k > 1$.

Pero este coeficiente no depende sólo de la distribución de las ejecuciones y de las realizaciones materiales en los laboratorios.

Cada uno de los organismos — el comercial que recibe las órdenes, quienes las estudian, los aprovisionamientos, laboratorios — reciben sucesivamente del precedente, en un orden más o menos imperfecto, los documentos sobre los cuales debe fundar la propia clasificación, escalonamiento y distribución del trabajo según la necesidad del propio servicio, los cuales son totalmente diversos de aquellos del precedente.

El estudio de un escalonamiento juicioso del trabajo es generalmente muy descuidado: las consecuencias materiales no se palpan sino a largo plazo. Eso resulta remediado de por sí mismo más rápidamente en las secciones en que se trata de dar escalonamiento a los pedidos que en aquellas afectadas por los reclamos ulteriores de las provisiones en retardó.

Las relaciones con los trabajadores son ya más directas y las consecuencias de los atrasos comienzan de inmediato a tener sus repercusiones tangibles.

En materia de trabajadores, este punto forma siempre objeto de esfuerzos más o menos coordinados, pero reales. Eso depende del hecho de que a menudo se pasa de la oficina comercial a las últimas oficinas, lo que da como consecuencia el desorden, que se vuelve más evidente porque da motivo a vigilancia y esfuerzos más grandes a medida que las realizaciones y materializaciones, la inmovilización y la lentitud, toman una forma más tangible y más modesta.

Otros resultados son la confusión de las piezas útiles con las inútiles, la imposibilidad de ultimar una elaboración por falta de piezas ordenadas o reclamadas tardíamente, produce la inmovilización exagerada: el saldo de los pagos retardados por la misma causa y por la mentada lentitud.

Se deben agregar también los factores morales, pero positivos en sus consecuencias prácticas, los cuales tienden a acelerar, aumentar, generalizar los efectos del mal; así es la facilidad brindada de que cada servicio cubra sus propias negligencias con el trabajo del vecino: como también fuerte es el abatimiento que se apodera del jefe de laboratorio concienzudo, constatando la esterilidad de todo esfuerzo frente al desorden orgánico pre-existente, es decir, antes que el trabajo llegue a manos de él.

VII. — Los efectos de los atrasos se superponen, por lo tanto. El coeficiente k puede producirse sucesivamente:

Por la sección escritorios, por una parte	p
„ „ „ almacenes, „ „ „	q
„ laboratorios, „ „ „	r

entonces se obtiene

$$k = p \times q \times r$$

damos a cada uno de los 3 coeficientes los valores:

$$p = 1, 3; \quad q = 1, 2; \quad r = 1, 1.$$

La fábrica está obligada a realizar un trabajo, tomando como base una cantidad de órdenes iguales a

$$1,3 \times 1,2 \times 1,1 = 1,71$$

en lugar de 1

lo que sería suficiente para una producción idéntica con un trabajo bien repartido y administrado en la fábrica-tipo.

Pero las piezas de elaboración se acumulan hasta el cumplimiento completo de las órdenes; entonces esta cifra de 1,71 mide también el valor de las *inmovilizaciones* junto al del abarrotamiento de los laboratorios frente a la fábrica-tipo.

Ahora bien, los laboratorios de la fábrica-tipo han sido constituidos para conducir contemporáneamente y contener unos trabajos por un total de órdenes = 1. Nosotros no podremos entonces en marcha normal tener en un laboratorio una sobrecarga del 70 %. Nuestros trabajos en fabricación no pueden superar una sobrecarga más razonable, por ejemplo del 40 %, lo cual es un abarrotamiento apreciable en 1,4. Es entonces nuestra producción global la que será afectada y disminuída. Ella no estará más en la proporción con la producción de la fábrica-tipo que en la relación de

$$\frac{1,4}{1,7} = 0,80$$

que es justamente el coeficiente de producción aquí adoptado.

VIII. — *Efectos financieros.* — Hemos visto (párr. 4) que los beneficios de una explotación así montada son de 5. Esta utilidad debe remunerar un capital que con respecto al de la fábrica-tipo es aumentado por una parte en la proporción de las inmovilizaciones en los laboratorios. Si nos referimos al párr. 2 podemos avaluar este capital en la forma siguiente:

Inmovilizaciones	1,4 × 22	30,8
Existencia suplementaria, materias primas y elaboradas, margen de capital por fluctuaciones, etc.	0,8 × 11	8,8
Total		39,6

Este capital necesario de 39,6 es superior de 6,6 al de la fábrica-tipo. Esto representa un descubierto el cual obliga a operaciones de Descuento cuyo costo anual avaluado al 2,5 por ciento a 90 días representa un interés del 10 %, es decir:

$$0,66$$

que reduce la utilidad a

$$5 - 0,66 = 4,4$$

que representa para el capital industrial de 66 (párr. 2) un tipo de interés de

$$6,6 \% \text{ en lugar de } 15 \%$$

Por la mala gestión administrativa entonces, los beneficios quedan disminuídos del 56 %. Y a pesar que habíamos supuesto los distintos servicios de los gastos generales y los otros bien organizados y sobre todo bien equilibrados por una producción regular, reducido a 0,80 *al estado de régimen estable*.

IX. — *La dirección general*. — Pasemos ahora a estudiar lo que sucede en una fase evolutiva del mercado y formulemos primero la hipótesis de una disminución en los negocios o lo que es equivalente a un período de sobre-producción.

Retomemos el tipo de una fábrica con un coeficiente de producción de 0,80 la cual tiene como se ha visto en el párrafo 4 un gasto total de 75, una entrada de 80 y una utilidad de 5.

Supongamos ahora que una crisis del mercado, reduzca la clientela local en un 50 %.

Diversas líneas de conducta se presentan al empresario según sus concepciones en materia de contabilidad y de comercio.

a) *Primera concepción errónea*: decisión de no reducir los precios, de sacar el beneficio normal sobre cada negocio tratado, de no trabajar en ningún caso perdiendo.

Por poco que los precios de costo tengan que ver en la distinción entre los gastos generales, proporcionales y los no reducibles, y *que sean calculados por porcentaje*, el industrial pensará realizar un beneficio, mientras efectivamente va hacia una pérdida, como resulta de la confrontación siguiente:

apariencia		
materias primas	$0,50 \times 30$	}
mano de obra	$0,50 \times 30$	
		30
gastos generales	{	calculados prop. 50
		con un porcen — $\times 27,16$
		taje medio 80
		46.—
		50.—
beneficio calculado		4
realidad		
materias primas	$0,50 \times 30$	}
mano de obra	$0,50 \times 30$	
		30
gastos generales	{	proporcionales $0,50 \times 15 = 7,5$
		no reducibles 15.—
		52,5
		50.—
pérdida real		2,5

b) 2.ª *concepción errónea*: decisión de cubrir la máxima parte de los gastos generales con un mínimo de órdenes, las cuales aseguren el cubrir aquella parte de los gastos generales que el industrial se figura como invariables, no habiendo tenido en cuenta en su contabilidad la distinción entre los verdaderamente no rebajables y reducibles y las ventas proporcionales de la producción. He aquí un cuadro demostrativo de un ejemplo de este género:

Apariencia	Negocios a precios normales	Negocios a precios reducidos	Totales
Precio de costo { materia prima.....	15	9	48
(vivo) { mano de obra.....	15	9	
Gastos generales.....			27
Total de gastos.....			75
Ventas.....	50	20	70
Pérdidas aceptadas como inevitables.....			5
Distribución errada de los cubrimientos de los gastos generales una vez aceptada la pérdida.....	20	2	

El resultado como se vé, es todavía peor que en el caso a).

Lo cierto es que la venta al precio reducido constituye una operación complementaria que soporta sus mismos gastos los cuales no son solamente los de las materias primas y de la mano de obra, sino también de los gastos generales a los que ella da origen.

X. — *El "dumping"*. — No rebajar los precios con la clientela local. Buscar metódicamente en mercados lejanos un suplemento de negocios a precios bastante reducidos como para compensar los gastos de aduana y flete y cubrir los gastos vivos (1) y la parte de gastos generales proporcionales causados por la operación. En fin: *vender en exportación el suplemento de producción al precio más bajo que el precio de costo nominal.*

Separaremos las dos operaciones:

1º La operación de venta al precio normal da:

materia prima	$0,50 \times 30$	30
mano de obra	$0,50 \times 30$	30
gastos generales	proporcionales	$0,50 \times 15$ 7,5
	no rebajables	15.—
		15.—
total de gastos		52,5
ventas		50.—
		2,5
pérdida		2,5

2º La operación de venta a precio reducido constituye una operación complementaria, la que tiene *gastos propios, independientes* de los que preceden y que son:

materia prima	$0,30 \times 30$	18
mano de obra	$0,30 \times 30$	18
gastos generales	proporcionales $0,30 \times 15$	4,5
	no reducibles (cubiertos en la 1ª)	0
		4,5
gastos generales		22,5
ventas		27,5
		5,0

(1) N. del T. — Por gastos vivos o precio de costo vivo, se entiende aquellos en los cuales no entra el rubro de gastos generales.

beneficio

5

beneficio neto de 1ª + 2ª

2,5

Como se vé, la utilidad definitiva resulta de la operación complementaria, porque *su supresión produce la supresión de la utilidad.*

XI. — Esta es la esencia del “dumping”, que puede compararse con la paradoja: “vender mucho a pérdida, para realizar ganancia”.

La paradoja se puede explicar así. La fábrica que nosotros consideramos, produce como vimos 80 con un beneficio de 5. Hemos manifestado que sus gastos son de 75, lo que da un costo de producción unitario de:

$$\begin{array}{r} 75 \\ - \\ \hline 80 \end{array} = 0,9375$$

Ahora bien, en la operación precedente, se han vendido 50 unidades al precio normal de 50 y luego 30 unidades al precio reducido de 27,50, el cual representa para esta segunda fracción un precio de venta, unitario de 27,5

$$\frac{27,50}{30} = 0,91.$$

Este precio de venta es inferior al de costo.

XII. — *Límite inferior del precio de venta.* — Existe siempre naturalmente un límite práctico del precio de venta, debajo del cual no es necesario descender. Este límite no es teórico, pero práctico, porque aunque la operación no debe reportar ninguna utilidad suplementaria, o aunque no debe disminuir la pérdida, hay siempre una ventaja en realizarla, en virtud del principio: “Perder por perder, vale más perder produciendo que no produciendo”.

De hecho, producir significa mantener la organización, la marcha, la vida de la empresa. La paralización de la producción es la desorganización, y la dificultad de volver a retornarla de nuevo en el momento oportuno.

Volvamos a tomar el ejemplo del industrial del tipo a) en el párrafo 9. El habría podido, haciendo un sacrificio en los precios en vista de la exportación, mantener la totalidad de su

producción y la organización de su empresa, sin aumentar la pérdida.

El límite es aquel de la operación complementaria de venta a un precio que cubra los gastos suplementarios, o sea:

materia prima	$0,30 \times 30$	} 22,15
mano de obra	$0,30 \times 30$	
gastos generales proporcionales.	$0,30 \times 15$	

El precio límite de venta en este caso es:

$$\frac{22,5}{30} = 0,75$$

Como se ve, esta cifra es muy inferior al costo medio:

$$\frac{75}{80} = 0,9375$$

El industrial, realizando la operación a tal precio, así reducido, no habría perdido más, de lo que ha perdido no aceptando sino los negocios a precios normales; pero habría tenido la ventaja de hacer funcionar la fábrica en pleno. Lo que se verifica así:

	Operaciones a precio normal	Operaciones complementarias a precios reducidos	
Materia prima.....	$0,50 \times 30$	$0,30 \times 30$	} 60
Mano de obra.....	$0,50 \times 30$	$0,30 \times 30$	
Gastos generales {proporcionales no reducibles.	$0,50 \times 15$	$0,30 \times 15$	
	15,	—	15
Gastos generales....	52,5	22,5	75
Ventas.	50,	22,5	72,5
Pérdidas.	2,5	0	2,5

XIII.—Condiciones para el funcionamiento del "dumping".

—Esta operación, para ser aplicada en forma oportuna y fructuosa, debe estar sometida a un conjunto de condiciones económicas muy precisas, que es útil resumir:

- a) Los negocios en curso al precio de ventas que comportan un beneficio normal, utilizan incompletamente la potencialidad productiva de la hacienda:
- b) Los negocios tratados a precio reducido no necesitan gastos especiales de implantación ni de maquinarias y utilizan los medios de producción ya existentes;
- c) Los negocios a precios reducidos deben ser considerados como una operación suplementaria, los cuales gastos particulares se deben valorar en forma precisa;
- d) Los precios consentidos cubren a lo menos los gastos propios, comprendida la parte proporcional de los gastos generales y abandono hecho de los irreducibles, los cuales gravitarían en todo caso sobre la hacienda, ya sea que se cumpla o no la operación complementaria.

Débense, por lo tanto, evitar los errores graves siguientes:
 Hacer implantaciones y gastos *ad hoc* para practicar los precios reducidos de exportación en vía corriente y normal;

Solicitar la clientela local arruinando los precios;

Reducir los precios de exportación debajo del límite posible;

Descuidar en tiempo de crisis las salidas ofrecidas por la exportación a precio bajo, reduciendo en tal modo la propia producción.

XIV.— *Aumento de los negocios.* — La dirección general puede cometer graves errores, no sólo cuando las ventas se reducen, sino también cuando se desarrollan, alentando la empresa hacia un rápido desenvolvimiento.

El industrial optimista basa de buen grado sus previsiones sobre la idea errada de que el aumento de los gastos generales, en una empresa existente, es débil cuando los negocios aumentan, de modo que la utilidad bruta de todos los negocios que se hacen demás es considerada por la máxima parte como beneficio neto.

El funda entonces sus previsiones sobre la hipótesis que, con un total de ventas doble, o sea de 160 en lugar de 80, tendrá un provecho, que valúa así:

	producción inicial	producción duplicada
Materias primas.....	24	48
Mano de obra.....	24	48
Gastos generales iniciales.....	27	27
Aumento de gastos generales, calculado, por ejemplo a un máximo del 20 %	—	6
Gastos totales.....	75	129
Ventas	80	160
Utilidades.....	5	31

La mayor utilidad prevista es entonces de

$$31 - 5 = 26$$

tal como para justificar una exigencia al financiamiento de los gastos y a autorizar inmobilizaciones importantes.

XV.—En realidad sucede ante todo que los suministradores del material prometen una producción siempre superior a aquella que se pueda realizar prácticamente. De modo que, aunque con una organización que asegure el rendimiento máximo (coeficiente de producción 1), el aumento posible de producción no es de 80, pero de cerca del 10 % inferior, o sea de 72 solamente.

Ahora bien, el estado orgánico de la empresa está definido por coeficiente de producción de 0,8, el cual se aplicará al nuevo material tanto como al antiguo. Por lo tanto, el aumento máximo de producción efectiva será de

$$72 \times 0,8 = 57,6$$

Si bien la fábrica no produciría 160 si no

$$80 \times 57,6 = 137,6:$$

y aplicando a esta cifra el coeficiente prudencial de aminoración, se tiene:

$$0,72 \times 137,6 = 125$$

$$0,80$$

si la implantación es realizada bajo la base de una producción de 160 se tiene esta consecuencia:

	125		
	materia prima	— × 30	}
		100	
	125		
	mano de obra	— × 30	
		100	75
Gastos generales	}	160	
		proporcionales a	— × 15
		100	
		no reducibles, supuestos aumentados sólo del 33 %	24 20
	Gastos totales		119
	Producción efectiva y vendida		125
	Utilidad		6

La fábrica agrandada inconsiderablemente ha realizado aún así mismo el beneficio de 1 en más de aquel que obtenía en las condiciones precedentes: ella no está entonces, a lo menos mientras dure el período transitorio, en condiciones de remunerar el nuevo capital. Los sacrificios sostenidos, son, por lo tanto, no sólo estériles, sino también nocivos, confirmando el principio conocido de que “el tiempo no consagra todo aquello que se hace sin ayuda de él”.

XVI.—Precisaba no empeñarse en ningún nuevo gasto, antes de que una organización preventiva hubiera asegurado el orden, el aumento de la producción y el real rendimiento de las medidas tomadas.

Precisaba antes que todo traer el coeficiente de producción y de instalación ya existente de 0,80 a 1. Por lo tanto, el material, las instalaciones y las inmovilizaciones se hubieran referido a un aumento previsto de sólo 60, para alcanzar a la producción total de 160. El material suplementario hubiera sido utilizado con un coeficiente 1, en vez de 0,72. Aplicando la reducción del 10 % el suplemento de producción hubiera sido de:

$$60 (1 - 10 \%) = 54$$

y entonces la producción total de la fábrica resultaría:

	154			
	materia prima	— × 30	}	
		100		
		154	}	
	mano de obra	— × 30		
		100		
Gastos generales	}	160		
		proporcionales	— × 15	24
		100		
		no reducibles	20	
		gastos totales	136	
		producción efectiva y venta	154	
		beneficio	18	

El resultado sería:

- producción efectiva mayor;
- considerar el aumento de las utilidades;
- gastos menores e inmovilizaciones;
- remuneración del nuevo capital;
- eficiencia y equilibrio.

XVII.—*Nuevas instalaciones.* — Enumeramos la serie de factores que ordinariamente provocan desilusiones. Ellas son:

1.º los accionistas; formada la sociedad, dan una orden de ejecución a un jefe y quieren ver este hecho *bajo formas exteriores, tangibles y materiales*. Todo aquello que es orden y organización representa una substancia impenetrable a los profanos;

2º las formas tangibles y materiales son programa de engrandecimiento de las construcciones, aumentos de maquinarias, depósitos, etc.;

3º el capital empleado por estas formas tangibles, es siempre superior a lo previsto;

4º los trabajos de instalación, necesitan siempre retardos mayores a lo previsto. Y esto provoca el empleo de un mayor capital de ejercicio;

5º los nuevos trabajos hechos precipitadamente en una empresa sin orden, por hombres nuevos, no corresponden sino en parte a las inmediatas y reales necesidades. Por lo tanto, en la realización de las utilidades y mayor tiempo destinado al sacrificio.

Los responsables de este estado de cosas, son, independientemente de los financistas, demasiado apegados al lucro, los cuales se vuelven gravosos desde el principio de la empresa a) los accionistas y los administradores poco expertos, los cuales tienden a las inmovilizaciones antes que sea creada la organización, b) los directores ignorantés o débiles, los cuales provocan hechos con tal de hacer valer sus propias acciones.

XVIII.—*El método Taylor.* — El método Taylor se distingue y se deduce de la comprensión de todos los requisitos de una sabia organización, y consiste precisamente en el estudio científico y en la preparación y puesta en obra de todas las causas susceptibles de disminuir los gastos de ejercicio, también en lo que se refiere a la mano de obra.

Peró tal puesta en obra exige en la práctica una condición imprescindible: y es que el *método Taylor no es compatible sino con los altos salarios.*

Lo que equivale a decir que la aplicación del método debe ser presidida de un espíritu de justicia, de conciencia y de competencia, que es sumamente raro, pero que es por otra parte indispensable para obtener la confianza de los operarios. Porque la confianza no se impone: debe sabérsela merecer.

Una segunda consecuencia, no menos inevitable que la primera, es que se necesita que el trabajo toque al operario ya preparado, que no venga a hacer perder ni aun accidentalmente un beneficio de los esfuerzos de los operarios. La organización debe entonces realizarse no sólo en las secciones de trabajo; debe venir aplicada la precisión de ejecución más absoluta al servicio de la correspondencia, al funcionamiento de los escritorios, al servicio de aprovisionamiento, a la verificación de los precios y sólo en última instancia a la organización y a la mano de obra de los laboratorios.

En fin, una tercera consecuencia del método Taylor es la aceptación de sus inconvenientes, los cuales consisten en los organismos suplementarios que ellos requieren y en los gastos que traen consigo.

La preparación de un trabajo es siempre un algo costoso y como el funcionamiento del método Taylor es una preparación continúa, con la ayuda de registraciones, verificaciones y coordinaciones, es necesario computar los gastos que ocasionarán estas necesidades y en alledante se debe estar convencido de su utilidad, mediante una concepción exacta del problema.

Naturalmente que el método Taylor presenta ventajas mar-

cadísimas en las oficinas que trabajan en serie. Aun en el caso desfavorable de las fabricaciones no continuadas y muy variadas, el espíritu al menos del sistema Taylor puede venir útilmente aplicado en estos dos puntos fundamentales: 1º el sentido de continuidad y de método que tiene en cuenta todas las causas económicas susceptibles de influir sobre la ganancia. Es una esencia que podría definirse como la economía industrial; 2º el sentido de la justicia el cual alienta al esfuerzo solidario hacia un motivo de intereses comunes mediante la igual repartición de la economía realizada. Es una otra rama de la ciencia, que puede llamarse la economía obrera.

XIX.—Todo este conjunto asaz complejo de las doctrinas de la organización tiende a la gran finalidad de *acreecer el coeficiente de la producción de la empresa, único medio eficaz para disminuir el costo*. A cuyo propósito el ingeniero De Fleury hace una observación accidental de gran importancia: “Se ve pues que las leyes de restricción que la guerra ha impuesto, pueden ser un remedio en una crisis de cantidad, pero no producir el abaratamiento de la vida. El sólo remedio contra el encarecimiento de la vida es la intensificación de la producción”.

Es este también un remedio contra la baja de los beneficios. Un simple ejemplo aritmético del ingeniero Izart — cuyo libro se podría definir como un magistral desarrollo y una magnífica aplicación del libro De Fleury, en cuanto enseña paso a paso los métodos de organización de cada sección de la hacienda desde la oficina de órdenes a la de almacenes, desde éste a la dirección general — hace resaltar la eficacia:

	Condiciones normales			Producción duplicada por ampliación fábrica			Producción duplicada por aumento rendimiento		
Materias primas...	30	X	2	=	60	X	2	=	60
Mano de obra.....	20	X	2	=	40	X	1,5	=	30
Gastos generales...	50	X	1,50	=	75	X	1,2	=	60
Precio de costo. . .	100				175				150
Precio de venta....	110	X	2	=	220	X	2	=	220
Utilidad... ..	10 %			=	25 %			=	47 %
					45				70
					175				150

XX.—Es en este punto que el *problema vital de los salarios* se confunde con el de la organización científica. En esta materia los dos autores que se han mencionado están perfectamente de acuerdo en invocar el sistema de *salarios a premio*.

Uno de los discípulos y aplicadores afortunados del mé-

todo Taylor, Gantt — quien ha dado su propio nombre a uno de los tipos más perfectos de salarios a premio — escribía en su clásico libro lo siguiente:

“Por regla general el empresario no paga si no un solo y mismo salario a una sola y misma clase de trabajadores, por la razón de que no conoce la cantidad de trabajo efectuado por cada uno de ellos, cuya cantidad es por otra parte muy difícil de determinar con certeza. Este salario naturalmente corresponde a la producción del operario menos bueno o a lo más a aquel que corresponde a una media muy baja.

De consecuencia, el *único medio* para el operario hábil para hacer aumentar el propio salario es de hacer crecer el que corresponde a toda su clase. Es el argumento más fuerte en favor de los sindicatos porque cuando ellos vencen, el empresario está obligado a pagar una parte de sus en mucho más de lo que valen.

“Este procedimiento de los sindicatos los cuales no hablan sino de toda la clase, es, sin embargo, contrario a la naturaleza humana, basada sobre el egoísmo. Generalmente se piensa antes en sí mismo que en preocuparse de los demás. El operario no entra en el sindicato sino con la intención de hacer valer sus propios intereses y tiene evidentemente el derecho absoluto de pensar en esa forma. Si nosotros queremos alejarlo del sindicato, no podremos conseguirlo sino modificando su interés en el sentido conveniente, o sea ofreciéndole ventajas superiores a aquellas que le procurará el sindicato.

“Cuando el salario de una clase de operarios está basado sobre la producción del operario menos capaz, los operarios hábiles pierden coraje muy prontamente y regulan su producción de acuerdo con la de su vecino; la moral general de la fábrica se deprime. Si interviene el sindicato y hace elevar los salarios: el obrero inhábil se enviciará porque se siente ganar más de lo que vale y el operario hábil no mejorará su producción, porque lo que crea la emulación no es el valor absoluto y si la diferencia de los salarios”.

No convengo en el pensamiento recóndito de Gantt que me parece erróneo bajo todos aspectos económicos; pero indudablemente la base de su razonamiento es aguda y exacta.

Como dice el ingeniero Izart, “para que una firma progrese, es necesario no solamente que el rendimiento de la mano de obra se mantenga sinó que aumente incesantemente. Este aumento debe de constituir el afán principal de un dirigente y es precisamente su trabajo especial.

Toda disminución en el rendimiento general no es imputable al personal obrero sino al personal dirigente y el jefe del establecimiento que se queja de la disminución en el rendimiento de su mano de obra, no acusa en el fondo más que su propia incompetencia.

XXI.—El lector que haya seguido estas hojas, puede reflexionar de por sí como ellas parecen escritas casi expresamente para gran parte de las fábricas surgidas o que se ampliaran durante y a causa de la guerra.

Los errores que habitualmente en la organización sobresalen en seguida, ocurrieron todos en aquél período tumultuoso y hoy gravan fuertemente en los costos de producción.

Si durante el conflicto, la urgencia y la entidad de las necesidades eran tal de justificar precios tan exagerados de cubrir excesivamente todos los errores y de dejar aún superávit conspicuos, hoy mientras que el mundo se va reordenando en virtud de las obras de paz, es urgente volver a la normalidad.

Esta imperiosa necesidad todavía no es sentida por muchos industriales, los que prefieren trabajar en los bajos fondos de la política, para obtener una determinada tarifa de aduana, que permite cubrir los actuales costos de producción absurdos y exagerados y de traspasar los errores de implantación y de organización sobre las espaldas de los consumidores, perpetuando una elaboración anti-económica. Ellos, no reflexionan que con la ayuda del estado podrán imponer los precios, pero no la cantidad del gasto, el cual será necesariamente de mucho inferior a lo que las imprescindibles necesidades de guerra imponían en aquel entonces en que se precisaba vencer, sin medir el precio que se pagaba por la victoria.

Industria a elevados costos y precios, hoy significa industria raquítica con un país completamente exhausto. Podrá ella enriquecer a pocos privilegiados, pero no hará progresar en lo más mínimo al país.

El camino real, aquel que conduce seguramente a un destino prefijado, es éste, que muchas cabezas de experiencia y de teoría indican. Es mucho más laborioso, exige hombres de valía, exige grandes sumas de esfuerzos incesantes: pero armoniza elegantemente y con serenidad los intereses del industrial, con aquellos del país y del progreso.

ATILIO CABIATI.

Traducido por Dívico Alberto Fürnkorn.