

**Versión de la desgravación de la conferencia dictada en el marco del
Ciclo de Charlas sobre las Problemáticas del Trabajo y la Producción 2018
"La Productividad y sus diversos enfoques"**

**Julio César Neffa
Investigador Superior del CONICET en el CEIL**

Si la productividad aumenta, aumenta la producción. Nunca el aumento de la producción se hace en una línea recta, normalmente es un crecimiento fuerte al comienzo y luego una curva logística y, a partir de cierto momento, la productividad deja de crecer. Pero hasta que ocurre eso, lo que está aprovechándose es que hay una reducción del costo unitario de producción. La producción tiene un costo, está claro, cuando aumenta la productividad el costo unitario de cada unidad de producto disminuye, y eso es central, porque si disminuye el costo unitario de la producción el empresario, si tiene un comportamiento racional, como dirían los economistas, podría reducir los precios de los productos, reduciendo los precios de los productos podría aumentar sus ventas, compitiendo con otros de costo más elevado podría aumentar sus ventas, por tanto, conquistar partes del mercado y, de esa manera, aumentaría también sus ganancias. Siguiendo el razonamiento racionalista neoclásico: si aumenta las ganancias una parte de esa ganancia va a poder dedicarla a inversión y, si invierte, aumenta la capacidad de producción, por lo tanto, eso estimula de nuevo un aumento de la productividad. Entonces, en el modelo digamos que funciona, pareciera que no tiene fallas, ¿no?. Es decir, aumenta la productividad, se reduce el costo unitario, bajan los precios, aumentan las ventas, gana partes del mercado: a eso se le llama la competitividad; y eso permite al empresario ganar más, una parte de sus ganancias paga salario pero después puede aumentar la capacidad productiva de la empresa y entonces se genera un círculo virtuoso, eso es un poco la teoría.

Lo importante es que con el aumento de la productividad se logran lo que se llama en economía las "economías de escala", es decir que, a medida que aumenta la producción se reduce el costo unitario hasta cierto punto y eso reduce los costos y permite una mayor competitividad de las empresas. Ahora bien, ¿cómo se logra ese aumento de la productividad? Por lo general, tendríamos que recurrir a la noción o al concepto de "proceso de trabajo". El trabajo, la fuerza de trabajo, con la ayuda de máquinas, herramientas, lo que hace es transformar la materia prima o procesar información y da lugar a un producto, un bien, un servicio o conocimientos que tienen una finalidad social y que permiten satisfacer necesidades. El problema es que ese proceso de trabajo ha

cambiado mucho a lo largo de la historia, y ese proceso de trabajo es lo que permite que se genere en el proceso productivo valor y plus valor, es decir, en el proceso productivo se genera el valor correspondiente al costo de reproducción de la fuerza de trabajo, pero la fuerza de trabajo tiene una capacidad para crear más valor del que se necesita para su reproducción; eso es lo que se llama plus trabajo, plus valor y es lo que está en el origen del proceso de acumulación de capital. De modo que el proceso de trabajo es central.

Entonces lo central es, en el tiempo de trabajo, cuánto produce el trabajador; y eso puede aumentar con la formación profesional, con nuevas máquinas y herramientas, o también con otras formas de organizar el trabajo. De modo que el aumento de la productividad es el resultado del uso de nuevas técnicas, mano de obra más calificada, y una forma de organizar el trabajo que sea diferente a la anterior. El aumento de la productividad entonces está muy vinculado también con la innovación. Cuando se descubren conocimientos en los laboratorios o lo que fuera, y luego se aplican, digamos, hay un invento, y si eso se aplica a la producción estamos en presencia de una innovación y, normalmente, las innovaciones te permiten aumentar la productividad, y al mismo tiempo entonces eso está en el origen de la competitividad. De modo que cuando hablamos de esto es importante ver un poco la importancia que tiene el cambio científico y tecnológico, ¿por qué?. Porque las innovaciones permiten aumentar la productividad, y ese aumento de la productividad puede hacerse con más personal o con menos personal, porque hay veces que el uso de nuevas máquinas y herramientas reducen la necesidad de contratar más empleo.

Cuando se habla de la competitividad, la competitividad básicamente es la capacidad que tiene una empresa o una organización de ampliar sus partes de mercado: esa es la noción más clásica de competitividad. Una de las formas de aumentar sus partes de mercado es competir por los precios y, como el aumento de la productividad reduce los costos unitarios, y al reducir los costos unitarios se pueden bajar los precios y por lo tanto vender más y ganarle parte del mercado a la competencia, por eso el tema de la competitividad es realmente central. Y la productividad permite dos cosas: una, aumentar las ganancias de una empresa y puede, de alguna manera, permitir también un incremento de los salarios; todo depende un poco de la relación de fuerzas entre capital y trabajo para ver si ese aumento de la productividad que da lugar, -por todo ese círculo virtuoso-, a un aumento de las ganancias, ¿qué parte de ese aumento de las ganancias va a parar a manos del trabajador que es el que está en el origen de ese crecimiento de la riqueza? Este razonamiento está simplificando la realidad para que ustedes se den cuenta de la importancia central que tiene la

productividad en el funcionamiento de la economía.

Y los gobiernos que han tomado en cuenta eso le han dado a la productividad una importancia creciente para permitir un mejoramiento del nivel de vida, es decir que, si aumenta la productividad pueden bajar los precios, más personas van a poder consumir productos que están más baratos. De modo que, el mejoramiento del nivel de vida de la población está condicionado básicamente al aumento de la productividad. No siempre hay una relación directa entre el crecimiento de la productividad y el crecimiento de los salarios.

Hay veces en que la productividad no crece porque hay una mala gestión empresarial; la responsabilidad mayor de porqué no crece la productividad es una responsabilidad de los empresarios; básicamente porque no adoptan otros métodos de producción o no logran interesar al trabajador para que falte menos, capacitarlo para que mejore la calidad, para que mejore la producción. Y también el aumento de los salarios no siempre está en relación directa con la productividad, porque a veces los salarios, algunas veces los convenios colectivos por ejemplo, están fijados según las características del puesto, no siempre toman en cuenta la productividad y a ese puesto se le asigna un salario. O, luego se fue agregando al salario un componente cualitativo que es la calificación. De modo que si un trabajador ocupa un puesto, a eso le corresponde un determinado salario, y si tiene una mayor calificación hay un plus, de modo que el salario no siempre se corresponde directamente con la productividad. Puede haber también una discriminación, puede haber una discriminación por sexo, por raza, por color de la piel o lo que fuera y hace que, incluso por igual trabajo haya personas que tengan distinto salario, aún cuando tengan la misma productividad.

Bueno, entonces, ¿de qué depende el incremento de la productividad? Bueno, básicamente está el problema de las tecnologías que se usan, el tema de la formación profesional de las personas, la innovación para poder inventar cosas nuevas y producir bienes que antes no se fabricaban y la tasa de inversión entonces juega un papel realmente muy, muy importante. Entonces, uno puede sacar una correlación de porqué el incremento de la productividad en un país es más elevado que en otro y uno hace una relación entre la tasa de inversión, es decir, qué parte del producto bruto interno se destina a la inversión. Es un cálculo terrible ese porque es lo que explica, que hubo un periodo en que Japón era el país que crecía más rápido su PIB, hasta que entró en crisis en la década pasada. El porcentaje del PIB de Japón destinado a la inversión era altísimo, y piensen que una de las explicaciones que tiene el crecimiento tan fuerte de China ahora se debe a que destinan

prácticamente entre el 35 y 40% del PIB a la inversión. Entonces, ustedes se dan cuenta que la explicación de China y su crecimiento rápido es porque es una acumulación un poco forzada, porque la mayor parte del excedente no se reparte, sino que se destina a más inversión, y eso permite un crecimiento fuerte del Producto Bruto interno, porque hay una fuerte tasa de inversión.

Entonces, habíamos dicho que un problema para el crecimiento de la productividad tiene que ver con la forma en que está organizado el trabajo y, muy sintéticamente, digamos que habría como cuatro grandes etapas, pero yo voy a tratar hoy día solamente las primeras. La primera es: durante mil años más o menos, el medioevo, la sociedad feudal, en los países de lo que hoy sería Europa Occidental, predominó en el sector urbano, una forma de organizar el trabajo de tipo artesanal. Es decir que el trabajo se realizaba en talleres al frente de los cuales estaba un maestro de la corporación: la persona llegaba a ese puesto no porque era el dueño, no porque tenía dinero, sino porque era el que más conocía el oficio; por eso contrataba a oficiales, que eran personas que tenían el conocimiento del oficio, y también tomaba a los aprendices. Entonces durante más o menos mil años en esos países el sistema productivo en el sector urbano fue tomando esa estructura. Había corporaciones por cada oficio, donde estaban juntos los maestros que eran al mismo tiempo los dueños del taller, los oficiales, los aprendices. Y, en función de los conocimientos, tenía lugar una promoción: los aprendices cuando conocían, cuando creían que conocían el oficio pasaban un examen delante de los maestros de la corporación, si lo aprobaba tenía su certificado de oficial y a partir de ese momento ese oficial podía ser contratado por un maestro, y si después de varios años lograba producir algo con una mayor calidad o un nuevo producto, aspiraba a ser un maestro en la corporación, pasaba de nuevo un examen más riguroso que el otro y llegaba a ser maestro en la corporación. Entonces podía contratar oficiales y tomar aprendices. Pero, lo central de eso es que dentro del taller no había una división del trabajo: todos hacían lo mismo, pero con distinto nivel de destreza y de calificaciones. Entonces el aprendiz trabajaba junto con el oficial, miraba cómo hacía los gestos, el oficial tomaba en cuenta las recomendaciones de los maestros y todos hacían las mismas tareas, con distinto grado de calidad y de destreza.

Entonces no había aún división del trabajo, y eso me parece que es central, porque el cambio más fuerte que ocurre fue en el siglo XVIII y es un economista llamado Adam Smith el que va a relatar cómo descubrió él la división técnica del trabajo. Era una fábrica de alfileres donde había muchos trabajadores, cada uno de ellos hacía todas las operaciones hasta fabricar un alfiler, es decir que buscaba el hierro y el carbón, los fundía hasta obtener el acero, sacaba la escoria, y cuando el color

del acero era el que correspondía hacía una especie de colada, salía como una especie de alambrecito, lo cortaba, hacía la cabeza del alfiler, la punta del alfiler, le daba un baño de anti óxido y cada trabajador hacía una cierta cantidad de alfileres, pero todas las operaciones las hacía él, ¿está claro?

Entonces no había una división del trabajo, Adam Smith observaba eso y demostró que inicialmente había como 18 operaciones distintas. Lo que pasó fue que un empresario, nadie se acuerda el nombre, dividió el trabajo: en lugar de que todos hicieran todas las partes del alfiler, lo que hizo fue que una de esas dieciocho operaciones le tocara a cada trabajador. Entonces, los distintos trabajadores hacían cada uno una tarea, eso permitió a los trabajadores especializarse y logró un ahorro de tiempo; es decir que, si ese trabajador tenía que hacer todas las operaciones, entre una y otra operación podía haber un tiempo muerto o descansaba entre una operación y otra. A partir del momento en que hay esa especialización cada trabajador hace una tarea y para el empresario eso fue realmente muy importante pero, primero, porque se podía medir el tiempo para cada operación. Es decir, aparece el concepto del tiempo de trabajo, que después Marx lo va a elaborar, pero en síntesis es Adam Smith el primero que va a hablar de que se puede medir el tiempo de trabajo. Y si ese trabajo está dividido el empresario puede darse cuenta si una persona está trabajando rápido o no; mientras que si el trabajo no está dividido el trabajador puede “darse maña” para “hacer como que trabaja”, estar ocioso como decía Taylor, y se puede “perder mucho tiempo” porque está cansado.

Básicamente, se puede calcular el tiempo de producción, entonces un empresario que tiene que producir X cantidad de alfileres, sumaría los tiempos de cada una de esas 18 operaciones hace el cálculo de cuántos alfileres se podían producir en un tiempo dado. Ese cálculo fue importante, pues cuando hay una división técnica del trabajo se puede reducir el tiempo muerto, es decir, se puede reducir el tiempo donde el trabajador no produce ni valor ni plus valor. Entonces se reduce también el salario, porque cuando el trabajador tenía que hacer todas las operaciones era un trabajador polivalente, y un trabajador con todas las calificaciones es más caro que un trabajador especializado que hace solamente un gesto.

De modo que eso, que no era ningún cambio tecnológico, sino un cambio en la organización, ese cambio en la organización permitió reducir el tiempo de trabajo para cada operación, permitió reducir el salario y, al mismo tiempo, permitió al empresario poder vigilar y controlar al trabajador: porque si alguien tiene que hacer una tarea repetitiva, siempre la misma, el empresario se da cuenta

rápidamente si está trabajando o si no está trabajando. La división del trabajo permitió vigilar y controlar a los trabajadores. Y eso obviamente permitió un incremento de la tasa de ganancia, es decir que aumentó la productividad, se redujo el costo de la mano de obra y por lo tanto la empresa ganó mucho más dinero que antes. De modo que ese cambio en la organización del trabajo estuvo en el origen de un proceso de acumulación del capital, desde fines del siglo XVIII, que fue realmente muy importante para la expansión del capitalismo en pleno auge de la revolución industrial. Entonces: un cambio en la organización del trabajo permitió aumentar la productividad.

Otra cosa importante fue que esa revolución industrial se fue expandiendo en varios países, pero básicamente en países de lo que sería hoy Europa Occidental y también Estado Unidos, después de su independencia de Gran Bretaña. Ahí lo que ocurrió en el siglo XIX fue que en una fábrica metalúrgica había un supervisor que se llamaba Frederick Winslow Taylor que era un tipo muy observador, muy obsesivo, muy observador y estaba realmente preocupado porque decía que en la fábrica había mucho tiempo muerto y que los trabajadores fingían que trabajaban. Un poco es lo mismo que dicen los médicos del trabajo cuando va un trabajador a decirles que le duele algo o lo que fuera, al principio el médico piensa eso también... Había tiempo muerto, pero él le buscaba una explicación: ¿por qué hay tiempo muerto? Primero, porque los trabajadores son generosos, porque si los trabajadores trabajaran de la manera más rápida básicamente con el correr del tiempo iban a sobrar trabajadores y los iban a despedir; y por lo tanto por trabajar rápido iba a generar desempleo. Segundo, porque los empresarios, decía Taylor, no tienen conocimiento de la producción, no saben organizar el trabajo, porque no se formaron para eso, entonces por eso es que había tiempo muerto. Y tercero, porque a todos los trabajadores se les pagaba por igual, y él decía "hay trabajadores que trabajan rápido y otros que trabajan lento, y si a todos se les paga por igual, por la propia naturaleza humana los que trabajaban rápido se iban a alinear sobre los que trabajaban más lento" Pero eso era por un problema en cuanto al sistema de remuneración.

Y después otra cosa que decía Taylor es que "no hay intereses contradictorios entre trabajadores y capitalistas", esto lo escribe Taylor básicamente en la segunda mitad del siglo XIX cuando en los países capitalistas industrializados ya había movimientos sociales anarquistas, socialistas. Bueno, Marx ya estaba escribiendo sus trabajos. Taylor tenía una concepción diferente, decía que "no había intereses contradictorios porque producir más beneficiaría tanto a los trabajadores como a los capitalistas". Y decía como todos quieren prosperar, en eso están todos de acuerdo; por lo tanto había que, de alguna manera, resolver este problema y tratar de eliminar el tiempo muerto.

En aquel momento los trabajadores eran casi todos obreros calificados que tenían un oficio y un trabajador calificado organizaba su tiempo de trabajo como le convenía porque tenía un conocimiento del oficio que el empresario no poseía: cuando alguien no tiene el conocimiento del oficio, es muy difícil controlar a un trabajador calificado. Entonces él lo que buscaba era "sacar la inteligencia del taller", es decir, que los trabajadores en el taller no pensarán, el que tenía que pensar era el empresario que organizaba el trabajo: Había que sacar la inteligencia del taller. "A los trabajadores se les paga para trabajar, no para pensar; tiene que haber otro que piense por él" decía y eso es lo que da lugar a la división social del trabajo entre tareas de concepción y de ejecución. Ya no es una división del trabajo en tareas, es más sofisticado, es dividir el trabajo entre los que conciben y los que ejecutan, esa es una idea central de Taylor. Y entonces, para hacer eso, usó también pocas tecnologías, básicamente un cronómetro, lápiz y papel, y cuando había trabajadores calificados que hacían la misma tarea, se acercaba, identificaba al que trabajaba más rápido y dibujaba sobre un papel los gestos y los minutos o los segundos que le llevaba cada gesto. Y tomando como base al que trabajaba más rápido formalizó, codificó ese puesto de trabajo de manera tal que había que hacer tantos gestos y cada uno de los gestos con tantos minutos o tantos segundos y eso estaba como codificado; y a partir de ese momento esa la única forma permitida para hacer ese trabajo.

Esos conocimientos básicamente no eran conocimientos que tenía Taylor, sino que, observando a los trabajadores, se apropió de ese conocimiento y va a formular entonces esta descripción de los puestos de trabajo. Hubo entonces una división entre concepción y ejecución, los sociólogos hablan de la "expropiación del saber productivo", es decir que, observando al trabajador, el que analiza los puestos de trabajo descubre los secretos del oficio y luego apropia eso y dice al trabajador "no trabaje así, usted va a tener que hacer tal tarea o tal otra tarea". Hay entonces una división técnica y social del trabajo, pero basada en la expropiación del saber productivo. Hoy día pasa lo mismo cuando se inventa un robot, un robot de soldadura o un robot de pintura, lo que hacen es filmar a ese trabajador cuando lo está haciendo y después, por medios electrónicos, expertos en informática domesticar a ese robot para hacer los mismos gestos que esa persona, por ejemplo un pintor. De modo que nuevamente ahora hay una apropiación del saber productivo. Piensen que eran trabajadores de oficios que pasan a tener un trabajo distinto: ya no hacen todas las tareas del oficio sino una tarea, porque se impuso una división técnica pero también una división social del trabajo. Para eso va a instaurar la figura del supervisor. Es decir que, en la historia la generalización de la

función del supervisor aparece básicamente por este aporte que hace Taylor. Su función era la de enseñar al trabajador cuál era la tarea que tenía que hacer, lo supervisaba y lo medía.

Y después se instauró el sistema de remuneración según el rendimiento, es decir que, en lugar de pagar por la jornada, se pagaba según la cantidad de producto y era el supervisor el que tomaba nota y al final de la jornada a cada trabajador le daba un papelito donde decía "usted hizo tantas piezas y le corresponde tal salario". Ustedes se dan cuenta que de esa manera el trabajador internaliza la norma, es decir, no está pensando que lo están explotando ni cosas por el estilo, tiene que trabajar más rápido para ganar más plata, básicamente, entonces eso hace que el trabajador internalice la norma y él mismo se "auto explote", de alguna manera, si quiere ganar más, tiene que trabajar más rápido. Pero, Taylor hacía trampa, porque para medir un poco eso tenía que tomar en cuenta lo que producía un trabajador, y el trabajador testigo para eso de Taylor era el trabajador más rápido, él no tomaba el promedio. Decía, "este trabajador debe producir tanto, eso es lo que la gente tiene que producir y a partir de superar ese piso mínimo la gente va a poder cobrar algo más".

Entonces, además de esta tarea de la supervisión y la remuneración pagada según el rendimiento, la otra cosa que hizo fue estandarizar los medios de trabajo. La idea de estándar es una idea de Taylor básicamente, que subsiste hoy día, cuando se habla de las normas ISO: es la idea de Taylor de estandarizar que está atrás. En aquella época cada trabajador llevaba sus propias herramientas de trabajo, pero las herramientas eran distintas y unas eran más eficaces que otras. Entonces él observaba aquellos que trabajaban más rápido y que producían más, a ver cómo era, qué herramienta tenían, y a partir de ese momento todos tenían que usar esa herramienta y no otra para poder producir más. Entonces, la búsqueda de Taylor, podríamos decir que no buscaba explotar a los trabajadores, no es eso lo que buscaba, sino que no hubiera tiempo muerto y que no se malgastaran energías, es decir, que la energía había que dedicarla a la producción y no a dar vueltas. Decía "los trabajadores son tontos y ociosos", "los trabajadores fingen y se pasan dando vuelta dentro de la fábrica, en lugar de trabajar, para engañar al patrón, sobre todo lo que podían producir. Ese es un tiempo muerto, hay un derroche de tiempo muerto y de energía" y eso le parecía que era algo bastante negativo. Entonces estandariza también la materia prima. Era muy particular porque tenía dos o tres obreros que él había seleccionado que eran sus "conejos de india". Había en el personal un inmigrante holandés sobre el que Taylor decía que era más bruto que un buey, pero le servía porque se prestaba a todos los ejercicios que él quería hacer. Relata que estaba viendo dos personas que con una pala estaban vaciando un vagón de mineral, siempre estaba con su cronómetro y uno de

los dos gastaba mucho menos tiempo en vaciar ese vagón. Pero veía que los dos estaban trabajando y los dos estaban trabajando duro, entonces se acercó y dijo "a ver, muéstreme la pala". Una pala era de hierro fundido y la otra era con un mango de madera y la parte de la hoja de acero. la pala de hierro fundido pesaba cuatro kilos, más que con el mismo esfuerzo, un trabajador usaba fuerza para tres kilos de esa pala en lugar de cargar carbón o hierro. A partir de ese momento, dijo hay un solo tipo de pala, se acabó, la otra pala no. Aplico esa idea de estandarizar los medios de trabajo para lograr una economía de tiempo, que era su obsesión.

También buscaba la estandarización de los trabajadores, él siempre hacía comparaciones de los trabajadores con animales. Y decía que los trabajadores que tenían que hacer esos gestos repetitivos tenían que ser como orangutanes amaestrados, porque cuando se amaestra un orangután es capaz de hacer siempre lo mismo. La otra cosa que buscaba era comparar a los trabajadores para hacer cada tarea, él decía: "hay caballos de todo tipo: hay caballos para trabajo muy pesado (percherones que se llamaba antes), hay caballos de carrera, los caballos árabes, hay caballos mansos para que los chicos aprendan a andar a caballo, hay caballos mansos también para que las mujeres anden a caballo que en aquella época no usaban pantalones, tenían que estar de alguna manera sentada sobre el lomo del animal. Decía también "para algunos trabajos se precisa también gente con mucha fuerza, para otros trabajos gente con buena capacidad auditiva, otro con mayor visión, otro con mayor fuerza"; entonces el problema era que había que hacer una selección de personal. El problema a resolver era: ¿qué tipo de puesto de trabajo hay que cubrir?, entonces venía el proceso de selección de personal, que en ese caso es más bien un descarte: decir que se selecciona el personal pero los que no cumplen la regla son descartados. Más que un proceso de selección eso es un proceso de descarte. De esa manera se hacía una especie de selección del personal dejando de lado a personas que, o porque eran petizos, o porque eran ciegos, o porque tenían algún problema, cualquier hándicap. Pero en nuestros días las empresas modernas tratan de adaptar el trabajo al trabajador. Es decir, si una persona es ciega puede hacer trabajos de mucha calidad, digamos si se le adapta el puesto, un telefonista ciego es alguien que tiene una memoria potente, reconoce las voces de los interlocutores, y da mucho mejor resultado.

Y entonces la búsqueda de esa eliminación de tiempo muerto era para aumentar la productividad. La idea central entonces de Taylor era evitar el derroche de trabajo humano y que la responsabilidad de eso era de los empresarios. El decía que los empresarios no conocen la organización científica del trabajo, que es un poco el concepto con el cual se lo identifica a Taylor, pues fue el quien formuló la

teoría de la organización científica del trabajo. Él decía que no se nace empresario, porque ellos tomaban decisiones equivocadas, por intuiciones, por olfato, por calentura, por influencia de otro, pero no siempre tomaban decisiones "racionales" y por eso quiebran las empresas. Los empresarios tienen que formarse. Por eso es que Taylor se cuenta entre los fundadores de la ciencia administrativa, y cuando alguien estudia administración, en la materia "Introducción a la Teoría de la Administración" básicamente van a aparecer dos autores: Taylor y Fayol. El origen era tratar de formar a los empresarios para que descubrieran esta organización científica del trabajo.

Entonces, las causas del ocio y la vagancia de los trabajadores se explicaba por su generosidad, para no generar desempleo, porque los empresarios no conocían la ciencia de la organización del trabajo y que no habían encontrado una buena forma de organizar el trabajo y de remunerar a los trabajadores. Él pensaba también que había como un "trabajador promedio", le encantaban los promedio. Entonces decía "para hacer tal tarea son tantos segundos, tantos minutos", y pensaba que todos los trabajadores podían hacer la misma tarea en ese tiempo. Pero, ustedes saben que no hay dos personas iguales y, por lo tanto, es muy difícil que dos personas puedan hacer la misma tarea en el mismo tiempo; pero él forzaba de alguna manera, porque para él para muchos ingenieros se les facilitaba la planificación de la producción haciendo el cálculo del tiempo de trabajo una vez dividido.

Otro de los socios de Taylor fue un albañil, tendría que haber sido un Maestro Mayor de Obra por lo menos, que se llama Gilbreth; él pasó a la historia porque revolucionó la historia de la construcción. Hasta ese momento se trabajaba con mucha piedra, los edificios se hacían con piedra; hasta que esta persona con cuatro tablitas o cinco tablitas resolvió un problema, porque con dos tablas largas y tres separaciones uno puede cargar sobre ese molde lo que se necesita para ladrillos ; y a partir de ese momento todos los ladrillos son más o menos iguales. Si hay que construir un edificio sobre piedra hay que tallar la piedra, hay que medirla, y era muy difícil hacer bien ese trabajo en poco tiempo; mientras que si son ladrillos, el cálculo de lo que se necesita para construir una pared cualquier ingeniero lo tiene en una tablet porque saca el cálculo de los ladrillos y si los pone de un lado o de otro, puede calcular la cantidad necesaria y estimar el tiempo requerido por metro cuadrado. Este señor, primero generalizó el uso de los ladrillos, en lugar de montar un edificio sobre piedra, y en segundo lugar estudió de qué manera un albañil puede ahorrar tiempo. Por ejemplo, está el trabajador levantando el muro, bueno ¿dónde están los ladrillos? Una cosa es que tenga que ir a buscar cada ladrillo y otra cosa es que se lo pongan al lado; si tiene que producir algo a cierta altura, puede haber un andamio, ¿entienden? Lo que hizo fue, de alguna manera, organizar el trabajo y eso

le permitió un aumento muy grande de la productividad, y por lo tanto, terminar de hacer un muro en mucho menos tiempo que antes. Y ese aumento de la productividad le permitía ganar más dinero o a ese albañil terminar rápido esa obra y pasar a otra.

Entonces, podríamos decir que el Taylorismo fue históricamente muy importante y el aumento de la productividad que él logró no fue con muchas máquinas y herramientas sino cambiando la organización del trabajo. Me parece que es uno de los autores, alguien que cambió el mundo básicamente. Porque todo el incremento de la productividad que tuvo Estados Unidos desde fines del XIX hasta comienzos del siglo XX se debió básicamente a la generalización de estas técnicas tayloristas en casi todas las empresas.

El problema que trajo eso aparejado básicamente es que, cuando se trata de trabajar y de ahorrar el tiempo muerto y es un trabajo de tipo repetitivo, siempre lo mismo, eso produce una mayor fatiga, y también aburrimiento. Es decir, el que tiene que hacer siempre la misma tarea, se aburre, pierde el gusto por el trabajo. Y es un trabajo repetitivo y simple, no un trabajo complejo, y había una rigidez, es decir, había que producir siempre de la misma manera, no era un trabajo flexible, era un trabajo muy rígido. Y la desconfianza o el miedo que él tenía de que los trabajadores pensarán cuando trabajaban era porque iban a buscar una forma de trabajar haciendo "tiempo muerto", que le iba a hacer gastar más tiempo del necesario. Es decir que, esa desconfianza que él tenía de los trabajadores frenó, de alguna manera, los procesos de innovación; porque los trabajadores sobre todo que tienen oficio, tienen ideas y tienen secretos para poder hacer la tarea de la mejor manera, de la manera más rápida o con mayor calidad si tienen un margen de autonomía. Pero, si al trabajador se le impide pensar, hay una pérdida de inteligencia en el taller que finalmente es algo negativo para la empresa y para la sociedad también. Pero también esa forma de organizar el trabajo desresponsabiliza al trabajador, porque el trabajo está pautado, otro ordenó que hay que hacer tal cosa, en tantos minutos, tantas veces. El trabajador que sigue esas órdenes hace las cosas y no piensa, puede estar pensando en otra cosa mientras está trabajando; pero básicamente el trabajador hace lo que le dicen y si sale mal se disculpa: "ah, a mí me dijeron que haga esto, yo hice". Esto es muy común cuando hay un trabajo organizado de manera taylorista en el cual los trabajadores no se sienten responsables si sale mal algo porque "a mí me dijeron, yo hago lo que me dijeron", "yo argentino" como se decía antes....

Entonces el taylorismo contribuyó a un aumento de la fatiga de los trabajadores, primero. También

destruyó los oficios, porque al dividir técnicamente el trabajo y dividir socialmente el trabajo, el trabajador tenía que hacer un gesto repetitivo y básicamente ya no se necesitaban los trabajadores de oficio porque lo que había que hacer era tal gesto y el supervisor era el que tenía que coordinar esta cosa. Pero es muy difícil producir con calidad cuando el método de trabajo es un método de tipo taylorista es decir que lo que cuenta ahí es la cantidad de la producción o la podríamos llamar también la productividad.

Este proceso de trabajo se difundió a escala mundial y uno de los que lo tomó muy en cuenta fue este señor Fayol, que era un ingeniero en minas, que aplicó estos conocimientos que Taylor había descubierto y aplicado en la industria. El lo aplicó a las tareas administrativas. Y básicamente es Fayol, el autor más conocido de los que estudian administración, el que enseña los 14 principios, proponiendo un tipo de organización, una pirámide vertical, donde el poder de decisión está siempre arriba y va bajando por etapas y donde nadie puede ir desde abajo hasta arriba, sin pasar por varias etapas. Eso también lo aplicó a la organización militar y está reflejado en los organigramas. Esto se usa cada vez menos, porque el taylorismo pasó de moda de alguna manera; aunque quedan algunos rasgos en empresas tradicionales y en la administración pública. Entonces, esto permitió un crecimiento muy fuerte de la producción y de la productividad sobre todo en Estado Unidos con poca inversión en capital, pero aumentando la fatiga de los trabajadores y quitándoles autonomía.

Otro cambio que experimentó la organización del trabajo, se basó en las máquinas, la mecanización industrial, y eso ocurrió desde fines del siglo XIX cuando un alemán, Daimler, inventa el primer automóvil. En la ciudad de Detroit, donde vivía otro personaje que se llamaba Henry Ford, vio pasar un automóvil, uno de los pocos automóviles que había sido importado en Estados Unidos y que era muy caro. El quedó enamorado del auto y se propuso hacer un auto él también. Él era un tipo muy ingenioso, un mecánico muy posesivo. El dijo "quiero hacer un auto, pero un auto barato para la multitud", porque aquellos autos como eran hechos por artesanos tardaban mucho tiempo y eran muy costosos, más o menos como los autos que piden hoy los jeques árabes que son de oro, con piezas y partes talladas de manera artesanal. El auto entonces tardaba mucho tiempo en producirse, era muy costoso, " y decía, -se van a reír ustedes-, "quiero hacer un auto tan simple que hasta una mujer lo pueda manejar"; con ese propósito multiplicó por dos el mercado, dando, muestra de lucidez como especialista en marketing. Entonces no solamente los varones, sino que también las mujeres van a poder andar en auto, con lo cual si él se dedicaba a fabricar autos baratos y fáciles de manejar, iba a vender más autos.

Él empezó a fabricar autos también con un sistema tradicional, hasta que contrata a dos mecánicos que habían trabajado en una fábrica donde se había introducido una innovación: en lugar de un trabajo de artesanos, donde cada pieza es diferente, fabricar de manera que todas las piezas sean absolutamente idénticas e intercambiables. Es decir, la misma pieza no hecha por un artesano sino con un molde o algo así que sean todas iguales, con lo cual, si hay que reemplazar esa pieza no hay que ir a un artesano que con la lima le va a dar forma, no: va al service, compra el producto y lo cambia. Ellos habían trabajado en dos fábricas que ya habían usado ese sistema, una de esas fábricas era la de Samuel Colt, que se hizo millonario usando esa tecnología y fabricando revólveres, y la otra fábrica es una fábrica, que los varones no conocen tanto como tal vez las mujeres, que era la fábrica de Israel Singer, el que fabricaba las máquinas de coser. Entonces a partir de entonces los trabajadores fabricaban los productos, a partir de piezas absolutamente idénticas e intercambiables, explicando a Ford que estaba perdiendo tiempo, ya no se justificaba que usara ese sistema. A partir de ese descubrimiento, él empieza a armar matrices y moldes para producir con esas características todas las piezas que necesitaba para la fabricación de sus automóviles.

Y la otra obsesión que tenía, también como Taylor era ahorrar tiempo: no quería que la gente se moviera de su puesto de trabajo en la fábrica y decía "yo quiero un sistema mecánico donde el trabajador no se mueva, que los productos sobre los cuales trabaja o las piezas con las cuales trabaja se desplacen al lugar donde él está, para que no se desplace y no haya tiempo muerto". De modo que, después, haciendo espionaje industrial, encontró dos empresas donde se utilizaban métodos mecánicos y lo aplicó a la planta. Aparece así la cadena de montaje, la banda transportadora. El trabajador queda fijo en su puesto, hay una banda transportadora por donde pasan las piezas necesarias para hacer un producto y él tiene que poner en pocos segundos, ni siquiera minutos, una pieza, un tornillo y la banda transportadora se desplaza a lo largo de la fábrica. Entonces también hay una división técnica del trabajo, en tareas, y también una división social del trabajo, porque hay alguien que organiza la producción y el trabajador lo que hace es una operación específica. Así aparece la banda transportadora y hay una extrema división del trabajo con piezas que son absolutamente idénticas e intercambiables y que permite estandarizar la producción y eso permitió un incremento de la productividad.

El problema era que, para que eso funcionara, los trabajadores debían aceptar ese proceso de trabajo, porque era un cambio muy fuerte. Es decir, para un trabajador de oficio, pasar a hacer un

gesto repetitivo a lo largo de ocho horas todos los días del mes, es algo que no era fácil de aceptar. Y, por lo tanto, lo que buscó él fue estimular la obediencia de los trabajadores por medio del dinero. Para combatir el ausentismo estableció un premio, y de ahí viene la prima por presentismo que aparece ahí en los convenios colectivos de trabajo. Y contactó a un sociólogo de una universidad para que le hiciera un estudio de la empresa y le diera como resultado un escalafón para facilitar y homogeneizar el pago de los jornales. Ese sociólogo fue quien construyó el primer escalafón que se recuerda en la historia, donde clasificó a toda la planta (eran 14.000 trabajadores), utilizando dos variables: letras y cifras de 1 a 10, clasificó todo el personal, lo cual favoreció cuando tenían que hacer la liquidación de sueldos y jornales porque les permitió estratificar eso y facilitó las cosas. Ahí ese sociólogo le aconsejó aumentar los salarios un 15%, para combatir el ausentismo e hicieron la prueba: pero no lo lograron. Entonces, Ford propuso aumentar el salario al doble": ganaban 2,50 dólares por día, y a partir de cierto momento empezaron a ganar 5 dólares por día los asalariados. Eso, de alguna manera, tuvo dos efectos: uno, permitió controlar un poco más el ausentismo y la otra cosa es que convirtió a los trabajadores en consumidores de un bien durable como el automóvil. Es decir, ese deseo de aumentar la venta y que todo el mundo pudiera tener un auto barato, y dándole a los trabajadores créditos que tenían que pagar en cómodas cuotas mensuales, le permitió a él aumentar la producción y logró economías de escala. Es lo que mencionamos hace un rato: logró esas economías de escala y por lo tanto se redujo el precio de los automóviles, pero redujo la variedad: desde 1907, que fue el primer Ford T, hasta 1927 el precio de esos automóviles bajó y en consecuencia Ford se convirtió en el empresario de autos más grande del mundo; porque podía aumentar la producción y ganar mucho dinero por la cantidad de autos vendidos más que por el precio de cada auto. Es decir que innovó otra estrategia de comercialización.

Esto no lo estudió como licenciado en administración, son cosas que fue aplicando por intuición. Otro problema que debía enfrentar era el tema de la rotación, porque ese tipo de trabajo era muy difícil de aguantar durante muchos años. Los trabajadores cobraban bien pero a partir de cierto momento estaban cansados y aburridos de hacer siempre la misma operación, en la cadena de montaje cuyo ritmo era intenso y ellos no lo controlaban. Por eso buscaban otro trabajo. Y algunos biógrafos señalan que muchos ni siquiera volvían a cobrar, abandonaban el puesto de trabajo, tiraban las herramientas y se iban, no querían volver a esa cadena de montaje que era como una cadencia infernal. Pero la rotación es para una empresa un grave problema, porque si un trabajador calificado se va, hasta que consigan otro, que se lo selecciona, hay que formarlo, hacer la inducción, y hasta que adquiera experiencia y le agarren la mano pasan varios meses, la empresa pierde plata. Entonces ¿cómo resolvió el problema de la rotación? Es interesante saber lo que hizo. Fue una

innovación en materia de relaciones de trabajo. No fue Perón, sino que fue Henry Ford el que inventó el aguinaldo: las personas que pasaban más de un año en la empresa, cobraban trece meses al año y no doce. Ese es un estímulo muy fuerte, porque si después de trabajar se querían ir, en la otra empresa iban a cobrar solamente doce meses.

Tanto este hecho del aguinaldo como ese fuerte aumento salarial Ford escribió en un libro que se llama "Five dollar day" ("Cinco dólares por día") donde él decía que ese fue el mejor negocio que hizo en su vida, porque aumentar la capacidad de compra de los trabajadores le permitió a él vender más autos y ganar más dinero, reducir un poco el tiempo de trabajo por cada auto debido a ese aumento de la productividad reduciendo el costo unitario y aumentando sus partes de mercado.

La gestión de la fuerza de trabajo de la fábrica de Ford debía enfrentar otros problemas: uno, el analfabetismo, pues eran casi todos trabajadores extranjeros en Detroit, provenientes de los países de Europa que no hablaban inglés. Por eso dentro de la planta había una gran cantidad de traductores. Entonces cuando había que darle las órdenes a los trabajadores se necesitaba un traductor, que significaba un costo. Lo que él propuso para resolver el problema fue un sistema de alfabetización masivo, utilizando una técnica colectiva de alfabetización de adultos. tomaba grupos de 20 o 25 trabajadores. Contactó para ello a un pastor protestante que era especialista en educación de adultos y esta persona ideó un método particular, en el sentido de que era un poco como lo que después habrá hecho Paulo Freire seguramente, que consistía en utilizar palabras generadoras para enseñar a leer y a escribir. Lo interesante fue que este pastor, respondiendo a la demanda de Ford, lo que trataba es que, al mismo tiempo que aprendían a leer y a escribir en inglés, en el proceso de aprendizaje le transmitían los valores o la cultura de la empresa, como se dice ahora. La cultura de la empresa para que ese trabajador adhiriera a lo que Ford quería para la empresa, entonces cada lección era, por ejemplo: "el obrero de Ford se levanta", si duerme sobre un colchón, si usa o no pijama: en aquel momento no todos usaban un colchón, dormían sobre bolsas de paja o lo que fuera; no era frecuente la ducha al levantarse. Una persona que durante 15 días está aprendiendo a leer y a escribir utilizando esas palabras queda condicionado para adoptar esos comportamientos. "El obrero de Ford desayuna" era otro tema: todos esos trabajadores desayunaban como sucedía en los países de Europa Central, con algo de alcohol a la mañana, cosas muy pesadas, de modo que cuando llegaban a trabajar ya estaban en malas condiciones. Entonces se instaura "el desayuno americano". Todavía le queda ese nombre de alguna manera: café con leche, tostadas, huevos revueltos, jugo de naranja, por ejemplo. Mediante el proceso de alfabetización se

transmitieron al trabajador las norma de vida, para que en su vida domestica fuera funcional al proceso de trabajo.

Otro tema se refería al ahorro: les enseñaban a abrir y utilizar una cuenta en el banco. En aquel momento la gente tenía la plata “abajo del colchón” como se dice, en una media, una lata. Pero en el curso se le enseñaba para qué servía la caja de ahorro, como había que hacer para abrir una, cómo llenar el formulario, cómo mirar el resumen de cuenta, cómo hacer una extracción, cómo hacer un depósito- Esto era muy importante para que los trabajadores no malgastaran el salario y en vez de tener el dinero en los bolsillos que se gasta más fácil, tenerlo en una caja de ahorro, con lo cual iban a poder pagarle regularmente la cuota del auto.

El curso consistía básicamente en unas 30 lecciones y de esa manera terminó prácticamente con el analfabetismo en cinco años, pero, al mismo tiempo domesticó, si se puede decir así, a los trabajadores para que fueran dóciles y también para que no generaran problemas para la producción. Es decir, lo importante es que la cadena funcionara: si hay gente que falta mucho, hay partes de la cadena que no empiezan a funcionar, y esta debería funcionar como un aparato de relojería. si una parte de la cadena de montaje no funciona, las otras tampoco pueden trabajar. De modo que lo que se buscaba con estas metodologías era que el trabajo sobre la banda transportadora se hiciera sin pausa.

Esos tres procesos de trabajo son los que permitieron históricamente aumentar la productividad, y ese aumento de la productividad permite ganar más a los asalariados: en el caso de Taylor si producían mucho había una prima por rendimiento; en el caso de Ford eran 5 dólares por día y eran salarios que se ajustaban periódicamente según la inflación, es decir que desde entonces se fortaleció el papel de la demanda en cuanto a la producción. Estos tres procesos de trabajo “cambiaron el mundo”. Y esto siguió así hasta mediados de los años setenta; las técnicas de tipo taylorista y fordista se aplicaron en los países más importantes del mundo y explican el crecimiento económico que se instauró por varias décadas después de la segunda guerra mundial.

Otras cosas que pueden influir para el aumento de la productividad son factores de tipo individual: lo que llaman la motivación y todo lo que enseñan los psicólogos del trabajo. Un poco después de las experiencias de Elton Mayo al comienzo de los años 30, en las fábricas de la Western Electric, surge la “Escuela de las relaciones humanas”. La idea que se desea instaurar es que las relaciones de trabajo tienen que dar lugar a la cooperación y no al conflicto; se debe tratar de que los trabajadores adhieran a los objetivos de la empresa, que sean fieles a la misma; que se cree un clima laboral de

comunicación, de cooperación entre los trabajadores y la dirección de la empresa y eso debería dar lugar a un mayor presentismo, menos conflictos y permitir un incremento de la productividad o un mejoramiento de la calidad de la producción.

Otro elemento decisivo para aumentar la productividad es la educación y la formación profesional, es decir que la educación básica y la formación profesional permiten, ahorrar tiempo y trabajar con mayor calidad. Pues cuando una persona está calificada puede resolver mejor los problemas o los incidentes que se le presentan, es decir que la calificación permite ganar tiempo y finalmente aumentar las tasas de ganancia.

Otra cosa importante que ocurre dentro de la industria y en general de las empresas no es una nivelación homogénea de las calificaciones; lo que aparece es una polarización de las calificaciones. Es decir, hay dentro del mismo colectivo de trabajo mano de obra altamente calificada y, por otra parte, trabajadores especializados que hacen tareas de tipo repetitivas. La empresa preserva la mano de obra altamente calificada pero la mano de obra poco calificada es la que se despide más rápido o se terceriza. Los trabajadores que tienen pocas calificaciones son los más fáciles de sustituir por una máquina, de subcontratar o de tercerizar. Las empresas tercerizan los trabajos menos competitivos, los trabajos menos calificados, que son más fáciles de reemplazar.

Entonces, la productividad es importante, es el secreto del capitalismo para aumentar la tasa de ganancia, pero ella no varía de la misma manera en todos los sectores y ramas de actividad. En la producción agrícola, sobre todo cultivos como soja o cosas por el estilo, la mecanización y el uso de los agroquímicos y plaguicidas ha permitido reducir muchísimo el número de horas de trabajo por tonelada, y no hay mucha mano de obra ocupada de manera permanente. Hay una división del trabajo, y vienen trabajadores con máquinas que prepara el terreno, luego otros siembran, se fumiga para controlar las plagas, al final vienen los que cosechan. En buena parte del año no emplean mucha mano pero aumentan mucho la productividad. En la industria hasta hace poco tiempo en argentina creció mucho la productividad, pero no de la misma manera en todas las industrias, según el tipo de producto y según el tipo de máquinas que utilizan. Y en el sector terciario, hasta los años 80, hubo muy poco incremento de la productividad. Se racionalizó mediante el uso de las técnicas de Fayol, y el progreso se acelera desde que se instaura la informática desde comienzos de los años 80. Y eso ha permitido que, sin aumentar tanto la fuerza de trabajo, se puedan multiplicar mucho las actividades en el sector servicios. Cuando el teléfono se junta con la informática y aparece el teléfono celular, eso es un cambio realmente importante y que permite un aumento fuerte de la productividad. Muy sintéticamente fue de esa manera cómo se fue dando ese aumento de la

productividad.

Hay un debate actual sobre si el incremento de la productividad conspira contra el empleo. No sé si llegó acá el debate de las nuevas tecnologías... Quiero aclarar primero, que hay una gran confusión: hace un tiempo se hablaba del "fin del trabajo", es decir, que como consecuencia del cambio científico y tecnológico el trabajo iba a desaparecer. Bueno, ya eso no se discute más porque está probado que el trabajo no desapareció, además pero se confundía el puesto de trabajo con el empleo. Es decir, puede ser que la tecnología elimine un puesto de trabajo, pero hay alguien que tiene que producir esa nueva tecnología, otros tienen que ocuparse del mantenimiento, de ocuparse de las reparaciones. La fuerza de trabajo que es más vulnerable al cambio tecnológico es la que está menos calificada; por lo cual, desde el punto de vista de las políticas de empleo, es muy importante el tema de la formación y la calificación. Históricamente los países que tuvieron un fuerte crecimiento tecnológico aumentaron la productividad y no redujeron el empleo, es decir, en los países donde la tecnología más avanzó, pongamos Japón, tiene una tasa de desempleo del 1%. Alemania, por ejemplo, es un país muy competitivo, donde la productividad es muy elevada, pero se han especializado en productos innovadores y con mucha calidad. Son empresas alemanas las que permitieron la rápida industrialización de China . Alemania es el país donde la mano de obra es más cara, la duración de la jornada es solamente de 37 horas, y es uno de los primeros exportadores del mundo, pero básicamente de productos de calidad. En ese país el uso de las nuevas tecnologías no provocó desempleo. El problema, entonces, es cómo se articula el sistema productivo.

Esto son conocimientos generales; ahora yo les voy a presentar algo de esto sobre Argentina. Es una investigación que hicimos hace muchos años, pero no hemos logrado todavía tener tiempo para terminarla y publicarla, estudiamos cómo en Argentina se trató de introducir el taylorismo. Eso ocurrió durante el segundo gobierno de Perón: 1952-1955 (interrumpido por un gobierno militar). El problema era que hubo un proceso de sustitución de importaciones muy fuerte en esa época y se crearon muchas empresas, pero como no había mucha inversión en nuevas máquinas y herramientas la producción aumentaba incorporando cada vez más trabajadores, y por eso aumentó muy fuerte el empleo en esa época. Y, dentro de las empresas, se constituyeron comisiones internas o sindicatos que eran muy reivindicativos, algunos creados durante la década de los años 30 y 40. Había muchos trabajadores que habían sido anarquistas o comunistas y había una conciencia sindical. En las grandes fábricas se constituyeron las llamadas "comisiones internas, comisiones sindicales internas" que eran capaces de complicar un poco la jornada de trabajo por la interrupción, por los paros, por las huelgas, los conflictos. Básicamente, dentro de las empresas era muy difícil para los empleadores

mantener la disciplina. Recuerden que históricamente durante el peronismo, siempre el ministro de trabajo fue un sindicalista. De modo que cuando había un conflicto dentro de una fábrica y había que lograr un arbitraje, si iban al ministerio de trabajo le iban a dar la razón siempre a los sindicalistas; los empresarios estaban muy preocupados por el poder reivindicativo de los sindicatos a nivel de las grandes empresas.

Por eso constituyó, en los años 1949-1950, una asociación de dirigentes de personal que reunía a los jefes de personal de las grandes empresas, muchas de ellas extranjeras, que se reunían periódicamente y no sabían cómo hacer frente al problema. Era muy selectiva esa asociación, no dejaban entrar a cualquiera, y nosotros entrevistamos a algunos sobrevivientes. Uno de ellos decía que para ingresar a ese club selecto, de alguna manera, tenían que pasar un test. Y el test era "¿Cómo se hace para echar a un dirigente sindical sin que la justicia lo reinstale de vuelta en el puesto?". Cómo hacer, qué trampas hacer: por ejemplo ir con un escribano, chicanear al sindicalista hasta que esa persona los insulte o los amenace, y el Escribano tomaba nota y su denuncia servía de base para procurar su despido.

Estos dirigentes de personal, eran muy inteligentes, había ingenieros, muchos abogados y algunos habían leído las obras de Taylor por impulso de las casas matrices. Y muchos de ellos iban en el mes de junio a la "Conferencia Internacional del Trabajo", donde van representantes de los patrones, de los sindicatos y del gobierno. En esa oportunidad encontraron en Ginebra materiales sobre el tema y un libro, que habían redactado unos ingenieros de una empresa consultora inglesa sobre técnicas tayloristas que se llamaba "Introducción al estudio del trabajo", que llegó a ser un best-seller. De allí surgió la idea de que había que organizar el trabajo de otra manera.

El asunto era lograr que el gobierno peronista de la época y, por otra parte, los sindicatos, adhirieran a la organización científica del trabajo. Entonces, llevaron a cabo tres etapas: un primer congreso, el Congreso General de la Industria, fue en el año 1953, porque Perón necesitaba el apoyo de los empresarios para llevar adelante el Segundo Plan Quinquenal, que era un plan de industrialización, de industria "pesada", que necesitaba el apoyo de los empresarios. Siempre inauguraba Perón esos congresos con una conferencia muy bien preparada. Entonces, en ese congreso los empresarios coincidían en que había que aumentar la productividad, pero hay mucho ausentismo y llegadas tarde, la gente no viene a trabajar los lunes.. Siempre hay conflictos, hay paros y huelgas, los delegados nos amenazan...". De ese Congreso salieron una serie de recomendaciones: por ejemplo la creación de institutos que después se llamaron: INTA, INTI y CONICET. Y se debe crear un instituto para promover la productividad.

El segundo congreso fue el año siguiente, donde ya estos empresarios, sobre todo esos jefes de personal, habían manejado muy bien todos estos textos de la OIT sobre la organización del trabajo. El congreso fue sobre Organización y relaciones de trabajo y se recomendó instaurar un sistema de relaciones de trabajo. Es por eso que en esa época sale la Ley de negociaciones colectivas de trabajo, en el año 52. La ley básicamente surge de ese deseo de regular, porque consideraban que "no puede ser que la gente pida aumento del salario todos los días...". La Ley fue hecha porque en el año 52 hubo un plan de estabilización, decidiendo por esa Ley Nº 14.250 que los salarios se modificaban solo cada dos años. Y se fortalece la idea de la OIT de que el Estado, los empresarios y los trabajadores tienen que llegar a un acuerdo. En ese congreso el discurso de Perón sobre la organización del trabajo fue muy bien recibido por los empleadores.

El discurso de Perón de inauguración es sobre la organización, es el famoso discurso de Perón sobre la organización del trabajo, muy bueno. Y el que hacía de gestor de estos cambios era un empresario textil que se llamaba José B. Gelbard, que fundó la Confederación General Económica (que reunía a pequeñas y medianas empresas) apoyando al gobierno mientras la UIA estaba sin personería jurídica por haber apoyado en la campaña electoral con 80.000 pesos la fórmula opositora a Perón.

La asociación de dirigentes de personal, en coordinación con La CGE propusieron a Perón que organizara con el apoyo de la CGT, el Congreso General de la Productividad y el Bienestar Social, que tuvo lugar en abril de 1953. El propósito de los dirigentes de personal era aprovechar el congreso para instaurar el taylorismo en argentina: para aumentar la productividad con el objeto de pagar "Salarios altos y mano de obra barata" para dar la idea de que ambos sectores podrían ganar ¿Pero cómo es que iba a haber salarios altos?; propusieron los aumentos del salario según la productividad, de modo que si los trabajadores si producían más, iban a ganar más. Y por otra parte, mano de obra barata porque si aumentaba la productividad se lograrían economías de escala y en términos relativos los salarios caerían. Fue un congreso muy importante y muy bien preparado. Hubo casi mil ponencias, sobre distintos temas del trabajo: cómo aumentar la productividad, cómo fijar los salarios, cómo controlar el ausentismo, cómo mejorar la calidad,. La Comisión organizadora compuesta por representantes empresariales y sindicales se reunía en los salones del Automóvil Club Argentino. Por los empresarios fueron los dirigentes de personal, que analizaban las ponencias y preparaban conclusiones y recomendaciones. Pero quienes finalmente redactaban esos documentos no eran los sindicalistas y la orientación iba en mucha coherencia con la organización científica del trabajo.

Discutieron todo eso y se llegó a un acuerdo en el cual, básicamente, se aceptaban muchos de los principios del taylorismo, pero se lo edulcoraba. En la forma de escribirlo no hablaban de la

explotación, ni de lograr una economía de tiempo; sino que la OCT era "algo que beneficiaba tanto a los trabajadores como a los empresarios". Se encuentran frases en las conclusiones que afirmaban "el trabajo, en sus distintas exteriorizaciones, tanto directivas (los empresarios!!) como ejecutivas manuales e intelectuales, constituye la única fuente de la riqueza y bienestar social", postulando "que la consideración definitiva de los altos objetivos nacional importa para todos los argentinos el deber de rendir el óptimo esfuerzo (la productividad!!) en la esfera de sus actividades particulares para elegir a esos principios en pedestal indestructible de la grandeza de la nación". Por otra parte, "la productividad, riqueza y bienestar se hallan en una relación de causa-efecto, concepto que debe adentrarse en la plena conciencia popular, pero que ello no sería suficiente para que un plan de incremento de la productividad alcanzara pleno éxito si no se contara además con un ordenamiento de las voluntades individuales y una organización racional de los factores materiales y humanos de la producción". También se hablaba de la organización científica del trabajo y una de las recomendaciones era "estudiar y adaptar en las empresas las distintas técnicas que tiendan a obtener índices óptimos de productividad con el fin de lograr un mayor bienestar general". También a esos fines "la conveniencia de adaptar los cuadros de personal a las necesidades de las empresas", (la posibilidad de despedir!!), "arbitrándose en el caso remoto de que se produjeran desempleos tecnológicos, medidas tendientes a evitar sus consecuencias". No se hablaba de evitar los despidos, sino de evitar las consecuencias. También se recomendaba "promover la asistencia regulada al trabajo" para reducir el ausentismo y "la aplicación de planes preparados para obtener un aumento de la productividad con el fin de aquilatar la eficiencia mediante la práctica. La adopción por la empresa de eficientes programas de capacitación, seguridad y relaciones de trabajo, y emplear de manera racional e integrar la mano de obra disponible".

Estas y otras recomendaciones con la misma orientación dieron lugar a un documento que se adoptó en el congreso, lo firmó la CGE y la CGT a fines de abril del año 55.

Pero en junio del año 55 fue el primer Golpe Militar cuando la aviación de la marina bombardeó la Plaza de Mayo, y hubo casi 3.000 muertos. Luego la revolución "libertadora" en septiembre del año 55 derroca al Presidente constitucional. La CGT fue luego intervenida, al igual que la CGE y militares quedaron al frente de la CGT y los principales sindicatos. Obviamente el acuerdo que se había firmado ya no tenía ningún sentido.

Entonces es interesante esto porque uno puede pensar algo contra fáctico: ¿Qué habría pasado en Argentina si se hubiera introducido la organización científica del trabajo? Eso fue lo que transformó la economía norteamericana, la economía de los países de Europa Occidental.

Sobre estos temas hay mucha bibliografía para quienes desea continuar reflexionando y espero que

esta conferencia les haya sido de utilidad.