

D) CONFERENCIAS (XVIº Ciclo Público)

RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD

*Conferencia pronunciada el 12 de enero de 1961, por el
Académico numerario,*

ILMO. SR. DON JOSÉ GARDÓ SANJUÁN

LA RAZÓN DEL TEMA. — Cuando mis compañeros de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras me honraron encargándome la iniciación del XIX Ciclo de conferencias, no por mis propios méritos, que son pobres y escasos, sino como recuerdo que me correspondió en este mismo local el iniciar hace diecinueve años, el primer Ciclo de conferencias de la Academia, me sentí satisfecho.

Me sentí satisfecho, por la razón de que podía exponer personalmente algunas ideas sobre un tema tan grato para mí, como es la organización de la Empresa privada, o sea la microeconomía, como se titula en la actualidad.

Creemos que todos tenemos la inexcusable obligación de trabajar por el bien de la economía nacional, tanto desde nuestros puestos de trabajo, como en trabajos y ensayos técnicos, como asimismo haciendo los comentarios que juzguemos oportunos en público y en privado.

Siendo así y dando una ojeada a nuestro panorama técnico, examinando lo que se dice y publica respecto a la organización de la Empresa privada, analizando la orientación que hoy se va dando a la economía y a la misma contabilidad, hemos considerado conveniente hacer una breve consideración sobre los conceptos de *Rendimiento* y *Rentabilidad* que tan destacado papel representan en nuestra microeconomía.

Debemos advertir que no nos consideramos en plan de definidores, sino de simples comentaristas; ni nuestros conocimientos, ni nuestro valor

técnico, nos permiten a aspirar más que a un comentario sin mayor trascendencia que lo que en la práctica se puede alcanzar del mismo.

LA DEFINICIÓN DE LAS PALABRAS. — Vamos a usar frecuentemente en el curso de nuestra disertación dos palabras que forman el tema de la misma; dos palabras, cuyo significado es parecido, y que para muchos puede ser sinónimo, a pesar de que entre ambas hay una enorme diferencia.

Rendimiento. — Significa, para nosotros, el límite de la utilidad normal que se puede obtener de una cosa, de un bien económico, de un elemento industrial o comercial. Por ejemplo, podremos decir tomando como símbolo el deporte que un equipo dio su máximo rendimiento, que un coche ha producido su rendimiento máximo durante una jornada, etc.

Rentabilidad. — Es el producto que se obtiene de un bien económico cualquiera, como por ejemplo el dividendo que reparte una Sociedad, el interés que produce un determinado préstamo.

Ni podemos hablar de la rentabilidad de un equipo de fútbol o de un coche para indicar su capacidad de trabajo, ni consideramos que ha de ser lógico cifrar en pesetas el rendimiento que puede proporcionar un ente comercial.

Para nuestro entender, el rendimiento puede ser total y absoluto — siempre dentro de la normalidad — y la rentabilidad no está limitada; el primero supone capacidad de acción y la segunda, obtención monetaria.

Hacemos esta indicación lexicográfica, porque ambas palabras pueden fundirse en una sola, *productividad*, si bien ambas la examinan desde ángulos opuestos; consideraremos *productividad* de una instalación el rendimiento que hayamos podido alcanzar de la misma, y asimismo titularemos *productividad* a la rentabilidad obtenida por unas acciones o por una Empresa comercial cualquiera.

EL SIGNIFICADO DE LAS PALABRAS. — Sabemos que la palabra o un grupo de ellas representa una idea, pero según la forma cómo se ordenan, aun dentro del mismo significado, la idea puede ser distinta; en publicidad hay un axioma que dice que el buen vendedor y el mal vendedor se distinguen por la forma cómo exponen los argumentos. Por ejemplo, un buen vendedor de calzado dirá: Señora, usted tiene un pie más pequeño que el otro. Un mal vendedor dirá: Señora, usted tiene un pie más grande que el otro. Remarquemos que ambas frases tienen la misma significación y son consecuencia del hecho natural que nuestros pies, generalmente, no son exac-

tamente iguales, y en cambio sugiere en el primer caso que la dama, tiene los pies pequeños, cuestión que halaga su vanidad, y en el segundo que tiene los pies grandes, lo que lastima su opinión de la propia belleza femenina.

Una cosa por el estilo ha sucedido con los nuevos métodos de trabajo, que dando el mismo significado a unas palabras han sido incorrectamente interpretadas.

La principal culpa es, a nuestro entender, del propio iniciador de los estudios de la organización científica, Taylor, el cual expone que al idear su sistema de trabajo, para aplicar los principios de la cronometrización para la eliminación de movimientos, escogió a un obrero que hacía cara de ser escasas sus luces intelectuales, seguramente con el fin de poder adaptarlo mejor a sus instrucciones; es decir, escogió el que tenía más cara de bruto.

A partir de aquí se consideró que los nuevos métodos de trabajo eran solamente una forma de explotación del obrero, que le embrutecía, que le hacía desarrollar un esfuerzo superior para enriquecer al empresario, culminando en la célebre frase francesa que dice: "Tenéis diez hombres que construyen cien molinos de café; mecanizadlos: tendréis mil molinos de café... y diez brutos."

No es ésta la primera vez que hacemos la observación que productividad no quiere decir trabajar más, sino trabajar mejor; en esta misma tribuna lo hemos repetido en más de una ocasión, pero una voz no juzgamos que sea lo bastante para disuadir de la impresión general que los nuevos sistemas de trabajo no tienen otra utilidad que hacer mayor la rentabilidad de la empresa, no la de hacer mejor su rendimiento.

Desgraciadamente no son muchos los que analizan el alcance de una idea, sino que se conforman con la opinión general; a bastantes inteligencias les va mejor el traje confeccionado que no uno de sastre a la medida, y como consecuencia, nos hemos hallado con que los métodos modernos de trabajo no han llegado a implantarse más, debido a la enemiga de los propios ejecutores — técnicos y obreros —. Y hemos tenido que ver cómo se implantan los sistemas de trabajo en equipo, cómo se crea toda una técnica de relaciones humanas y cómo nos hablan del sentido cristiano del obrero, como si al implantar un sistema de trabajo, fuese igual que el látigo que fue símbolo de la esclavitud.

Hemos sido siempre partidarios de los sistemas modernos de trabajo.

de tal manera que hace ya más de treinta años escribimos un volumen con una síntesis de los más importantes, hemos procurado en nuestra actuación profesional aplicar los métodos más breves para lograr un trabajo administrativo lo más perfeccionado posible y nunca hemos creído que ello fuera un desdoro de la personalidad del empleado, ni tampoco le hemos exigido un trabajo mayor o de más fatiga, sino hacer las cosas con el mínimo esfuerzo para poder obtener el máximo resultado.

La historia económica está esmaltada de anécdotas en que la aplicación del mínimo esfuerzo, o sea lo que se llama principio hedonístico, ha motivado la creación de máquinas o de aparatos, que luego nos han maravillado en su aplicación a la labor de cada día.

LA DIVISIÓN DE RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD. — Si no nos hemos equivocado en la descripción del panorama económico de la situación actual de los nuevos métodos de trabajo, debemos aunar nuestros esfuerzos para variar la mentalidad general de todos, debemos convencer de que no buscamos la rentabilidad, sino el rendimiento.

Rentabilidad es el lucro de hacer producir los elementos de que se dispone; rendimiento es aprovecharlos en toda su extensión.

El rendimiento da idea de una capacidad que hemos de utilizar, mientras que la rentabilidad supone siempre una codicia personal.

No pretendemos que por lo que podamos decir varíe la opinión general, sino que conocedores de nuestra propia valía, no aspiramos a otra cosa que a señalar un hecho y es que toda la campaña de productividad, todo lo que se hace en pro de los nuevos métodos de trabajo — organización, planeamiento, control presupuestario, mecanización, formación de equipo, etcétera — debiera haber hallado como motor central el rendimiento, nunca la rentabilidad.

EL RENDIMIENTO Y SU NECESIDAD. — Quizás nos hallemos, apurando el tema, que el Rendimiento fuera en sí un sistema de trabajo; mejor, puesto que nuestras palabras tendrían la utilidad de haber puesto en régimen no una finalidad de la organización industrial o comercial, sino la propia organización.

No obstante, hemos de confesar que a través de nuestra ya larga vida profesional, pocas veces hemos visto partir del rendimiento para el análisis de la Empresa y la determinación de su marcha, a pesar de que la utilidad de este conocimiento es incalculable.

Para exponer con mayor claridad lo que significa el rendimiento, pode-

mos valernos de un ejemplo práctico, y que en nuestra región puede aplicarse extensamente; tomaremos como referencia la industria textil.

En una fábrica de tejidos se sabe por una simple ojeada la cantidad de telares de que se dispone; se conoce el trabajo teórico que cada uno puede efectuar, y una sencilla multiplicación puede darnos la cantidad teórica de producción; no hemos de tener en cuenta para este cálculo, la posibilidad de avería de un telar, la falta de materias primas o de trabajo a verificar que pueden producir un paro, el absentismo obrero, la irregularidad en el suministro de la fuerza, etc. Buscamos solamente en las condiciones más óptimas posibles cuál sería la producción diaria o semanal de la fábrica.

Estamos seguros que nunca se llegará a esta producción teórica total, que llamaremos rendimiento absoluto; pero si comparamos la producción real alcanzada con la que se podía lograr en el rendimiento total y determinamos su tanto por ciento, tenemos ya un índice de productividad que nos será de utilidad suma para la marcha de la industria.

Supongamos, haciendo las cifras fáciles para mejor exponer nuestra teoría, que una fábrica está en condiciones de producir mil metros; si produce quinientos, diremos que ha llegado al cincuenta por ciento o la mitad de su rendimiento; si hace seiscientos, diremos que está en el sesenta por ciento del rendimiento. Cuanto más alto esté en el porcentaje, mejor será la organización y marcha de la industria.

Cuando la producción no sea uniforme, no todas las piezas tienen el mismo ancho, entonces en vez de hacer la comparación sobre metros lineales la haremos sobre metros cuadrados; si la calidad es distinta podemos hallar igualmente un tipo standard, es decir buscaremos un medio de comparación uniforme.

En la propia industria textil tenemos el caso de los acabados, en los cuales hemos visto hacer el cálculo del rendimiento por pieza teórica de cien metros de longitud; se había buscado un término de comparación para poder lograr fácilmente el análisis de la marcha de la Empresa.

¿A partir de aquí qué debemos hacer? No pretendemos dar un curso completo del análisis del rendimiento porque en una simple conferencia hay que procurar exponer ideas generales que luego puedan ser prácticas y aplicables.

Una vez conocido el rendimiento puede aumentarse perfectamente vigilando la marcha de cada parte de la industria.

Nos viene a la memoria un cuento nórdico, que tiene perfecta aplicación al caso y que no puedo resistirme a la tentación de contarle, aunque sea con cierta torpeza.

Una pobre mujer desde que enviudó, se halló que su hacienda, próspera en tiempos de su marido, iba declinando; se devanaba los sesos para ver qué podía hacer para que su casa no cayera en la más espantosa ruina.

Le dijeron que en lo alto de una montaña cercana a la aldea donde vivía, había un anacoreta dedicado a la oración y al estudio, y que fuera a consultarle.

Lo hizo la buena mujer; después de una fatigosa ascensión por la montaña halló la cueva del viejo anacoreta y le expuso su caso; le dijo que después del fallecimiento de su marido sus negocios andaban de mal en peor y que no sabía cómo hallar a ello remedio.

El anacoreta meditó unos instantes y le dijo a la buena mujer que fuera el día siguiente a buscar la solución que le parecía que podía ser provechosa.

Al día siguiente volvió la mujer a la cueva del anacoreta y éste le dio una pequeña caja de madera cerrada y le dijo:

— Dentro de esta cajita hay un talismán que hará crecer de nuevo tu hacienda, pero debes usarlo en secreto y esconder la cajita cada día en un lugar distinto de la propiedad; no digas nada a nadie, y un día escondes la cajita en el granero, el otro en el corral, el siguiente en el patio, así cada día, de manera que la cajita se vaya escondiendo en todas las partes de tu hacienda.

La mujer dio las gracias y una limosna al anacoreta y bajó a la aldea con la cajita del milagro y conforme éste le dijo la fue escondiendo en cada uno de los rincones de la hacienda; claro que con ello vio muchas cosas mal hechas que hizo rectificar; pero la cajita seguía escondida cada día en un nuevo lugar y poco a poco su hacienda fue creciendo hasta reanimarse por completo.

Creía la mujer a pie juntillas en el talismán de la cajita, y siguió la misma norma, hasta que en su ancianidad dejó el cuidado de sus bienes a sus hijos, ya mayores, y no pudiendo resistir a la femenina curiosidad, abrió la caja, dentro de la cual no había más que un papel viejo, amarillento y arrugado, en el que leyó estas o parecidas palabras: “No hay mejor talismán que tu propia vigilancia”.

Por consiguiente, si conocido el rendimiento no es satisfactorio, debe-

mos analizar la marcha de la Empresa en todos sus departamentos y secciones, mejorando cuanto sea factible su disposición, su forma de trabajo, su propia ordenación, la maquinaria de que se dispone, etc. y obrar consiguientemente.

EL ESTUDIO INTERIOR DEL RENDIMIENTO. — Podemos dividir la Empresa en sectores y averiguar el rendimiento de cada uno; es decir, en vez de fijar la producción teórica total, podemos calcular la producción por sectores y estudiar la marcha de cada uno de ellos.

Es difícil dar normas concretas de la manera cómo ha de procederse para el análisis del rendimiento en cada factor de la Empresa, ya que dependerá de su forma de organización, el desenvolvimiento de la producción, la manera cómo se realice el trabajo, etc.

En general, lo que cabe hacer es determinar la división que tiene que darse a la Empresa para determinar el rendimiento de cada parte y seguir el incremento que se produce en dicho rendimiento.

No hay necesidad de que se determine el rendimiento de todas las partes en que se haya dividido la Empresa, puesto que en determinadas ocasiones habrá partes en las que es más difícil determinar sus posibilidades y por ello no poder seguir su rendimiento; en este caso no hay inconveniente alguno en seguir solamente el análisis en aquellas partes que sea más factible.

Por ejemplo: una Empresa industrial vende a la vez sus productos; por lo que concierne a su confección, como para ello utiliza máquinas, le es fácil fijar la cantidad de trabajo que puede hacer, pero por lo que respecta a la venta le es más difícil, ya que debería fijar las posibilidades de absorción del mercado consumidor, lo cual le es en extremo difícil en los momentos actuales por la falta de buenas estadísticas respecto a la cantidad de población, y sus medios económicos y desconocimiento completo de la potencialidad de la competencia.

No hay necesidad que se siga el rendimiento total de la Empresa y puede limitarse su estudio al rendimiento industrial solamente.

Sería mejor, no hay duda, de poder ser posible, seguir el rendimiento total, pero ante la imposibilidad manifiesta de hacerlo se debe seguir la de una parte de la Empresa.

Pero juzgamos que aún cabe hacer más; puede analizarse el rendimiento de una máquina solamente y seguirlo con persistencia para lograr una elevación de la producción.

Por ejemplo, hay una máquina que en régimen normal de actividad, puede hacer cien piezas por jornada, y solamente hace cuarenta; su rendimiento es del cuarenta por ciento, inadmisibles en una organización medianamente racional.

Debemos hacer una observación metódica de la máquina para conocer en qué consiste su falta de rendimiento.

Aun cuando los técnicos podrán dar mejor una lista de las causas que pueden motivar esta falta de rendimiento señalaremos las principales:

Defecto en el material, que sea excesivamente duro, torcido, alabeado, quebradizo, etc.

Dificultades en la alimentación de la máquina, que no tenga a su debido tiempo acopiado el material o bien que no se le retiren las piezas hechas, etc.

Cuestiones inherentes al herramental, que deba ser el propio obrero quien afile y ponga en situación las herramientas, la falta de calidad en las mismas, etc.

Deficiente suministro de fuerza, que a veces se produzcan paros por una oscilación de la corriente eléctrica, que se paralice el suministro, etc.

Defectuosa situación de la máquina, que esté en un lugar poco iluminado, en una corriente de aire excesivamente caldeado, que el espacio sea demasiado justo, etc.

Mala organización que motiva paros por la falta de instrucciones concretas, que el propio productor ha de resolver los detalles de su labor, etc.

Absentismo, que es la falta del obrero, ya sea en forma fortuita y breve, el tiempo de ir al encargado, al lavabo, ya sea en proporción mayor las faltas de asistencia por accidente, por enfermedad, por permisos, etc.

Errores comerciales que consisten en los paros experimentados por la máquina, porque la Empresa no ha logrado pedidos para hacerla funcionar.

Señalemos que muchos de los defectos que indicamos no los hubiéramos advertido de no haber tomado como punto de partida el análisis del rendimiento.

Ahora bien; hemos descubierto los fallos que motivan una falta de rendimiento, la cuestión esencial es aplicar el debido remedio.

Podemos hallarnos con que la eliminación de alguno de los inconvenientes está fuera del suministro de fuerza, que no podemos evitar con un transformador; no es ello obstáculo para que no se estudie el motivo de la falta de rendimiento, ya que es siempre mejor conocer que ignorar,

y especialmente porque ello nos permitirá aprovechar alguna coyuntura favorable.

Volvamos nuevamente a la irregularidad en el suministro de la fuerza; puede ser factible más adelante disponer de un transformador adecuado, lograr el suministro por otra Compañía, producirse la fuerza la propia Empresa, etc., es decir, si tenemos el problema latente, no hay duda que aprovecharemos cualquier circunstancia favorable para aplicar una solución.

EL TÉRMINO DE COMPARACIÓN. — Es una idea, para nosotros muy grata, y que hemos expuesto en innumeradas ocasiones, que en forma abstracta no podemos conocer la magnitud de un hecho económico, por simple que sea, por ínfimo que resulte, ya que la misma cantidad puede tener consecuencias muy distintas.

Por ejemplo, si sabemos que una Empresa ha perdido un millón de pesetas, lo primero que hemos de conocer es el capital que tiene; si es de quinientos millones habrá perdido solamente el dos por mil, lo cual está muy lejos de suponer un desastre; pero si tiene un capital de un millón y medio, está abocada al fracaso, ya que la propia Ley le puede obligar a su disolución.

Y lo mismo sucede con el tiempo; un millón en cinco años de funcionamiento puede tener justificación, en un año puede demostrar una desdichada actuación, pero si se pierde diariamente es catastrófico, sea cual fuere la capacidad económica de la Empresa.

Por lo tanto debemos tener una comparación para estudiar un fenómeno económico cualquiera y, a nuestro juicio, el mejor término de comparación es el análisis del rendimiento.

La comparación para el estudio de la marcha de la industria la podemos tomar de varias formas, siendo las más importantes

- a) El examen comparativo
- b) El presupuesto
- c) El rendimiento

que analizaremos sintéticamente.

Podemos examinar los datos comparativamente a los de épocas distintas; si hemos vendido más, adelantamos, si hemos vendido menos, retrocedemos. Puede darse el caso que la venta esté afectada por un alza o baja de precios, que si hacemos el examen en debida forma, deberemos tener en consideración, como igualmente hemos de fijarnos en las varia-

ciones que se hayan operado en el mercado consumidor, en las modificaciones que hayamos hecho nosotros o nuestros competidores, en el número, calidad, presentación, etc., de los productos, en los alicientes de la venta, publicidad, descuentos, etc., es decir, podemos tomar todas las precauciones para fijar las causas que han originado las diferencias observadas entre las dos épocas consideradas, en las que la que tomamos como base puede estar afectada de una anomalía o bien puede suceder que esta anomalía subsista en ambas épocas, con lo que nos pasará totalmente desapercibida.

En el examen comparativo, el máximo que podemos conocer es la diferencia existente entre dos momentos y las causas que han producido estas diferencias, lo que poco puede proporcionarnos.

En el presupuesto, ya es algo distinto, pues examinamos las posibilidades del negocio del producto y del mercado y trazamos un camino que nos proponemos seguir y conocer las desviaciones que se producen en el plan para evitarlas, si está a nuestro alcance. Hacemos el plan del desarrollo del negocio y luego seguimos estudiando si se cumple este plan, las dificultades que presenta, la manera de orillarlas, y hacer las necesarias rectificaciones para que se cumpla hasta el máximo posible o bien se supere, el plan que se ha establecido previamente.

Este punto de comparación, siempre tendrá como error el hecho que se fundamenta en un criterio personal y sin base alguna de veracidad matemática; decimos que nuestra producción será de un millón de piezas, porque el pasado ejercicio fue de ochocientas mil y ha variado el mercado y nuestra organización industrial, pero por muchas precauciones que se tomen, por muchos datos que se tengan en consideración, siempre el presupuesto no será más que la aplicación de un criterio, que como tal, está sujeto a error.

Llevemos el caso al análisis del rendimiento; aquí no podemos tener equivocación alguna, ya que nos fundamos en un dato fijo y concreto, que es la posibilidad de que es capaz nuestra organización; sabemos la parte que aprovechamos de los elementos que tenemos, independientemente de las causas que han motivado la falta de productividad.

Por ejemplo, tenemos mecanizada la sección de facturas, a base de cuatro máquinas, cuya capacidad es de ciento diez facturas por jornada; tenemos, pues, elementos para hacer cuatrocientas cuarenta facturas diarias; como por la numeración nos es fácil calcular cuantas facturas se han

hecho, el Jefe del Departamento tiene la obligación de llevar una estadística del rendimiento de la sección en la siguiente forma:

Día	Numeración	Cantidad	Rendimiento
7	1.104 / 352	259	58,8
9	1.353 / 689	337	76,5
10	1.690 / 2.003	314	71,3
11	2.004 / 3.315	312	70,9
12	2.315 / 2.741	426	96,8

Aquí nos encontramos con un hecho ajeno a la voluntad de la Sección, que es el número de facturas, que serán estrictamente las que correspondan a las ventas que haya hecho la Empresa; por ello se pasa del 58'9 por ciento — día de poca facturación — hasta el 96'8 por ciento — día de facturación intensiva. Pero esta estadística nos indicará siempre dos cosas muy interesantes, que son:

Primera. — Cuántas máquinas son necesarias; si el rendimiento fuera siempre el que hemos indicado en el primer día, con tres máquinas, tendríamos sobradamente; pero en el segundo día necesitamos indudablemente cuatro o bien ampliar la jornada, haciendo horas extraordinarias; en el tercero y cuarto día nos bastarían tres máquinas, haciéndolas trabajar a casi la totalidad de su producción y en el quinto día vemos que son indispensables las cuatro máquinas y que deben trabajar a ritmo constante.

Segunda. — Que mientras el rendimiento no sobrepase el cien por ciento, la Sección debe despachar todo su trabajo al día, sin producir retraso alguno.

Como sea que no podemos tener las máquinas para un día, considerada aisladamente, la estadística del rendimiento, que ya hemos visto nos cuesta muy poco trabajo, nos permite analizar con meridiana claridad la actuación de un Departamento cuyo trabajo no queda regulado por su propia voluntad, sino por el desenvolvimiento de la Empresa.

Lo mismo podríamos hacer mecanizando la contabilidad y calculando los asientos hechos, e incluso el trabajo de anotaciones manuales para conocer con exactitud y veracidad la diligencia de los empleados.

Si en el trabajo administrativo llegamos a este resultado, mucho más

podemos obtener en el trabajo industrial, en el que no tenemos el agobio del plazo y se puede regular la cantidad de producción.

Con las facturas, e incluso en los asientos, nos vemos forzados a que debe despacharse al día toda la labor; en el taller podemos tener un almacén que nos permita acumular la producción para que nos sirva de compensación para regular la marcha y acumular piezas cuando hay pocos pedidos y servir la totalidad cuando éstos aumenten.

Finalmente, hemos de remarcar; y consideramos que ello es una cuestión de la mayor importancia, que no exigimos del elemento humano un esfuerzo superior al que puede hacer, sino que le solicitamos que obtenga del mecanismo puesto a su disposición, la máxima utilidad.

Consideramos por ello que no es una equivocación el creer que el análisis del rendimiento es la única forma que sustentándose en principios científicos nos permite analizar, conocer y rectificar la marcha de la Empresa, sin necesidad de recurrir más que a sus propios datos.

LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO. — Por lo que hemos indicado parece que solamente pueden aplicarse las normas indicadas, al trabajo de una máquina cuya producción total teórica nos es conocida y que se limita mucho su campo de acción restringiéndose los casos en que pueda ser aplicada.

Sigamos con un ejemplo para hacer más factible la comprensión de cuanto indicamos.

Una Empresa tiene una máquina que le es indispensable para su producción, pero que solamente la puede emplear una parte del año. Es indudable que su rendimiento será mediocre por una cuestión ajena a la propia industria, y puede que a pesar de tener toda la organización perfecta el rendimiento en la máquina sea incluso inferior al diez por ciento.

Si se conoce este dato la propia dirección advertirá que buscando trabajo fuera de la Empresa, aun cuando tenga que hacerlo por debajo del precio de costo, le es beneficioso.

Examinemos el ejemplo a través de unas cifras; supongamos una máquina que tiene una duración de diez años y un valor de un millón de pesetas, que corresponde a una amortización de cien mil pesetas anuales.

Si consideramos que de los trescientos días laborables del año solamente trabaja treinta, hemos de repartir las cien mil pesetas de amortización entre los mismos; pero si logramos hacerla trabajar sesenta días, como la amortización anual es la misma, tenemos un ahorro de cincuenta mil pe-

setas, aun cuando hayamos hecho el mayor trabajo por el precio estricto de costo.

Apliquemos el ejemplo a una industria, que está dedicada a la producción de novedades y que el mercado no le permite aprovechar más que la mitad del rendimiento. No pierde, al contrario, hace beneficios, porque el precio de las novedades es elevado, precisamente por tratarse de cosas especiales.

Pero supongamos que al notar el rendimiento de la industria al cincuenta por ciento, decide producir artículos corrientes y de serie, que ha de vender a precio inferior a su costo, porque para no perder su prestigio los vende a través de una organización distinta; como dobla su producción y en la de novedades cubre sus gastos, todo lo que fabrique de serie, le *sufraga* una parte de sus gastos y al final del ejercicio se encontrará con que a pesar de haber vendido por debajo del precio de costo habrá alcanzado unos beneficios superiores porque habrá logrado de la industria un mayor rendimiento.

El cálculo del rendimiento puede hacerse por elementos simples, por una sola máquina si se quiere, pero también puede hacerse por el total de la industria, en unos casos en forma fácil cuando funcione toda a base de máquinas cuya producción es conocida, y hasta cierto punto uniforme, y en otros más complicada si la producción es varia y *no toda* mecanizada.

Puede, pues, aplicarse el análisis de la marcha del negocio por el estudio de su rendimiento y será altamente productivo si se examinan los factores que contribuyen al rendimiento y se eliminan sus inconvenientes.

LAS CAUSAS DE LA FALTA DE RENDIMIENTO. — No podemos establecer una relación exhaustiva de los factores que influyen en el rendimiento en forma negativa, ya que nos obligaría ello a desarrollar todo un curso de organización industrial y comercial.

Sin embargo, a los efectos de una mayor ilustración, expondremos los principales.

EL ABSENTISMO. — No son muchos los industriales que han considerado la pérdida que representa la ausencia del obrero en el trabajo. Generalmente consideran que si no le pagan el jornal no tienen quebranto alguno.

Consideramos que no puede darse mayor error; la Empresa está montada con unos gastos que han de gravar sobre la producción de un número determinado de obreros; supongamos cincuenta; si falta uno debemos re-

partir el gasto sobre cuarenta y nueve y la producción nos saldrá como mínimo un dos por ciento más cara.

No importa que no tengamos que pagar nada al obrero, puesto que el quebranto no es por jornal no trabajado, sino por una excesiva aplicación de gastos.

Pero supongamos que el obrero está al frente de una máquina; la inactividad de ésta representa un gasto mayor por la amortización, el entretenimiento, los impuestos, etc.

No digamos nada de lo que ocurre cuando la inactividad es por accidente del trabajo.

En una exposición celebrada en esta ciudad para la prevención de los accidentes del trabajo, se demostraba que a pesar de que la Empresa no paga nada por los accidentes, ya que para ello está asegurada, tiene una pérdida de consideración por las propias causas del accidente.

Primero, el paro que se origina en todo el taller por el deber de humanidad de ayudar al accidentado; la reducción en el trabajo que origina el comentario del accidente, la pérdida que representa la ausencia del trabajo del productor accidentado, etc. El empresario no ha desembolsado nada, no ha tenido el menor gasto, puesto que el seguro le cubre de toda responsabilidad, pero si llevara bien sus cuentas, o mejor si determinara el rendimiento, vería la baja que cada accidente le representa.

Por ello el slogan de la campaña era que los patronos deberían hacer utilizar aparatos de protección, no ya solamente por el espíritu moral de evitar un accidente al productor, sino también por el espíritu utilitario de evitar el gasto que todo accidente trae aparejado, aunque este gasto no se pague directamente por caja.

Hace ya muchas años que una Empresa americana radicada en Barcelona, gratificaba a los obreros de su Sección de desembalado de mercancías, para que trabajaran con zapatos y no con alpargatas, para evitar el accidente, asaz frecuente de herirse el pie con algún clavo y las heridas en los pies son más difíciles de curar.

Esta Empresa, aun cuando obraba altruísticamente, procurando mejores medios de trabajo, lo hacía también para evitar el gasto que representa el absentismo.

Y lo que decimos de accidentes del trabajo ocurre en casos de enfermedad, en permisos, etc.

Un caso que ilustrará perfectamente lo que indicamos, es el de una

Empresa que tiene una Sección que trabaja a la cadena, en la que hay ocupados doce obreros para el trabajo que deben efectuar y en la plantilla hay catorce obreros; tiene dos suplentes para cubrir las ausencias cortas o largas que indefectiblemente se producen. Le es mucho más económico pagar dos obreros más, que experimentar el riesgo y la pérdida que representa el paro de la Sección.

Lo que se nos argüirá es en qué forma debe evitarse el absentismo; nuestra finalidad es simplemente poner de manifiesto los hechos; el remedio para evitar estas cuestiones no puede darse con carácter general, ya que deben analizarse la influencia de todos los factores que intervienen, pero podemos citar los que hemos visto aplicar en algunas industrias; para los accidentes, los aparatos de protección, para las enfermedades, la visita de médico en la Empresa, en el mismo instante que se da la baja, con lo que se evitan las enfermedades fingidas; el pago de una prima numeral al que no ha faltado ningún día al trabajo; la reducción, al límite estrictamente reglamentario de los permisos, cuando se advierte que no corresponden a una necesidad ineludible, etc.

LA FALTA DE ORGANIZACIÓN. — Cuenta Taylor en uno de sus libros, que lo que le dio la idea de su sistema de trabajo, que en los primeros momentos se tituló *organización científica*, fue al advertir que un ingeniero, el jefe del taller, el capataz y tres obreros se pararon casi un cuarto de hora discutiendo la forma cómo se tenían que distribuir los remaches de una caldera; el tiempo perdido por aquellas seis personas, pagaba suficientemente el gasto que podía representar estudiar la cuestión un especialista y dar las órdenes concretas.

El hecho se repite; desde que Taylor hizo esta observación a últimos del pasado siglo, poco se ha adelantado en este sentido; y si visitais algún taller, permaneced algún rato en el mismo y es muy posible que veáis un obrero que para la máquina y va al encargado para que le aclare algún punto del trabajo que está llevando a cabo.

Las instrucciones incompletas son un gasto difícil de calcular y que solamente pueden conocerse por la observación personal de cómo marcha el taller o por su rendimiento.

Hay que reconocer que se están haciendo laudables esfuerzos para lograr un conocimiento lo más detallado posible de la ejecución del trabajo y por ello se procura incluso que la gente conozca el cronometraje de las operaciones a efectuar.

Pero lo interesante es aplicarlo a la marcha general de la industria en forma que el obrero no deba perder tiempo y pueda conseguirse un mayor rendimiento eliminando los defectos de la organización y la falta de instrucciones.

EL SUMINISTRO. — El obrero que está al frente de una máquina no debe tener que preocuparse por el material que ha de emplear ni menos retirar las piezas producidas, como no sea en un taller en el que trabaje un solo obrero.

Hay que disponer siempre que en cada máquina haya preparado el material para la labor que ha de hacerse y se le retire el producto hecho.

La inactividad de la máquina tiene un coste lo suficientemente elevado para permitir se la sirva debidamente.

Por ejemplo en el trabajo administrativo, podemos suponer el de la contabilidad mecánica.

Cuando hemos intervenido en la mecanización de la contabilidad, hemos dispuesto que el equipo de la máquina esté constituido por dos empleados; uno cuida de poner a un lado de la máquina las fichas y el documento del que ha de sustraerse el asiento contable; el operador inscribe el asiento y deja al otro lado de la máquina la ficha y el documento; el primer empleado cuida de poner la ficha en su lugar y el documento en el archivo.

El operador hace funcionar continuamente la máquina y se obtiene de la misma un mayor rendimiento que no si tiene que buscarse las fichas para su trabajo y volverlas a su lugar.

Además el trabajo en la máquina tiene cierta monotonía que puede ser causa de fatiga y errores; si los dos empleados que forman el equipo tienen la misma categoría e igual habilidad pueden turnarse, con lo que con un menor esfuerzo alcanzan un mayor rendimiento.

Si se pretende obtener de los mecanismos la máxima utilidad es preciso que puedan trabajar constantemente sin que ello sea en detrimento del factor humano.

Esta teoría podría aplicarse no solamente al trabajo del taller, o la contabilidad mecánica, sino a otros trabajos administrativos en los que se ocupan diversas personas.

En algunas ocasiones se nos ha dicho que el trabajo de oficinas puede organizarse igual que el de un taller, preparando debidamente la tarea; por ejemplo, al inscribir en un libro una factura, al extender un albarán,

falta un dato; por regla general el propio empleado se dirige a la correspondiente sección o al exterior, telefoneando para obtener el dato que hacía falta; ello representa una pérdida de tiempo, unas veces porque el teléfono no está libre, otras porque se aprovecha la petición del dato para hablar de cuestiones que nada tienen que ver con la Empresa. Si se dispone de un empleado que resuelva todas las incidencias, el rendimiento será mucho mayor, ya que el que lleva el registro de facturas o extiende los albaranes, no tiene otra misión que separar el que está incompleto y ya se cuidarán de dárselo en debida forma; mientras tanto no pierde un momento de su labor primordial que es llevar el registro o extender los albaranes sin tener que ir en busca de un dato que se han olvidado o de una cifra que esté mal.

LA PREPARACIÓN DEL HERRAMENTAL. — Exactamente lo que decimos de los acopios de los materiales podemos decir de las herramientas; si para un trabajo determinado se requiere una herramienta especial, debe suministrársele al obrero junto con los materiales y las instrucciones.

Si es el propio obrero quien debe ir al cuarto de las herramientas y buscar la que necesita, representa una pérdida de tiempo que redundará en perjuicio de la cantidad de producción que ha de efectuar.

LA PREPARACIÓN DE LOS MATERIALES. — No basta con acoplar al pie de la máquina los materiales necesarios, sino que éstos deben ser de la medida y calidad requeridas; para ello es imprescindible que se produzca previamente la verificación del material a trabajar, como también la de las piezas producidas.

Ya hemos dicho que se obtiene la productividad, no por trabajar más, sino por trabajar mejor, y para ello la precaución más elemental consiste en que se verifique en calidad y medidas el material que se entrega e igualmente la producción que se recibe.

Si a la mitad del trabajo se halla una falla o una dificultad en el material, se disminuye el rendimiento por la pérdida que representa el cambio de material y la producción que se ha hecho imperfectamente.

Lo mismo ocurre si las piezas no se ajustan exactamente a las instrucciones, en cuyo caso hay que ponerlas nuevamente en la máquina para rectificarlas — si ello es posible — lo que redundará en gran manera en una falta de rendimiento.

QUE CADA ELEMENTO HAGA EL TRABAJO QUE CORRESPONDE A SUS CONO-

CIMIENTOS. — A nuestro entender, tan perjudicial es el que un especialista haga el trabajo que puede hacer un peón, como lo es el que un peón haga lo que corresponde a un especialista.

En el primer caso el trabajo resultará caro, y en el segundo, malo.

Ambas cosas son contrarias al buen rendimiento del negocio.

Hay que tener un conocimiento lo más perfecto posible de los elementos de que se dispone para cumplir la máxima de que cada hombre haga el trabajo adecuado a sus condiciones o buscar para cada trabajo el elemento que pueda hacerlo mejor.

Parecerá que esto es una simple aplicación del sentido común, pero muchas veces hemos visto que no se ha tenido en cuenta y por falta de previsión se encarga una labor al primero que se encuentra, reúna o no condiciones para la misma.

EL PLANNING. — Contribuye a aumentar el rendimiento de la Empresa, ya que consiste en establecer un programa de la producción a efectuar y el detalle de cómo ésta ha de ser realizada.

En realidad no es más que la aplicación del principio que se desprende de las recomendaciones de Taylor, de no dejar nada a la improvisación y estudiar primero la producción, mecánica, manual o administrativa, que debe llevarse a cabo, para que se pueda hacer con el máximo rendimiento.

LA PROGRAMACIÓN LINEAL. — Consiste en un acertado perfeccionamiento del planning; en todo trabajo se dispone de un número de elementos para realizarlo; planteado el asunto en forma matemática podemos establecer una serie de ecuaciones con tantas incógnitas como elementos se disponen; a través de estas ecuaciones, si conocemos con exactitud el valor de cada uno de los elementos, podemos hallar la combinación que nos permite obtener de todos ellos su mejor utilización y por tanto aumentar el rendimiento total.

Sin embargo, debemos advertir que tanto el planning como la programación lineal no constituyen defectos que impidan el rendimiento, sino a la inversa, procedimientos que lo facilitan.

Si pretendiéramos desarrollar con cierta amplitud ambas cuestiones, invertiríamos un espacio mayor y tiempo más extenso del que disponemos. Por otro lado, hay obras especializadas en ello, a las que puede recurrir el que pretenda un aumento en el rendimiento.

LA COMPARACIÓN CON EL EXTERIOR. — Hasta ahora hemos examinado la cuestión del rendimiento valiéndonos solamente con los elementos del

interior de la Empresa, pero no basta, sino que es muy conveniente poder contrastar nuestra labor con la de los demás.

Comprendemos que ello es más difícil de lo que parece, porque las Empresas están celosas de sus datos y opinan que si se divulgasen podrían original una competencia desleal y perniciososa.

No juzgamos que ello sea real, sino tan sólo aparente; el médico no tiene reparo alguno en exponer sus experiencias personales y ello ha contribuido a mejorar notablemente la medicina. No hay doctor alguno que haya pensado que si expone la resolución que ha dado a un caso clínico piense que los médicos que le escuchen, sepan tanto como él y le conquisten la clientela; al contrario, opina que de sus observaciones personales deben beneficiarse todos en bien de la doliente humanidad.

Consideramos que gracias a ello la ciencia médica se halla en la elevada posición que todos debemos elogiar.

En el aspecto económico hemos de recordar que los primeros trabajos de divulgación del sistema Taylor proceden de una comunicación que éste elevó a la Asociación de Ingenieros de su país.

No han tenido en América prevención alguna en intercambiar sus ensayos y sus principios de organización y al cabo de medio siglo han logrado una industria prepotente y una economía que hoy es un orgullo y la admiración de los demás.

El que nuestro competidor conozca nuestros datos y nosotros podamos conocer los suyos, no redundará en otra cosa más que en un perfeccionamiento de ambos y como final en una elevación de la economía general del país, por la que todos trabajamos desde una esfera más o menos modesta.

Siendo así, ¿qué dificultad hay que conozcamos el rendimiento de otras Empresas? A nuestro juicio, ninguna, si los términos de comparación son verídicos y no pueden desorientar.

Recientemente se ha extendido una campaña para conocer los datos de las Empresas a través de lo que se llaman *ratios*, por no traducir la palabra por *coeficientes*, como en realidad sería lo lógico.

Aun cuando en el fondo muchas de las cosas que hemos expuesto no son más que la convicción de ideas, representadas por determinados vocablos, aceptemos lo de *ratios* y sigamos nuestra exposición.

El conjunto de *ratios* o mejor una selección de los mismos, nos puede dar una idea del rendimiento obtenido por la Empresa.

Hay *ratios* económicos, financieros, industriales, etc., que pueden servir admirablemente de punto de comparación si reúnen las dos cualidades siguientes.

- a) Que sean verídicos
- b) Que se aplique igual criterio a su determinación

En la forma actual no es muy posible se reúnan las dos condiciones indicadas.

Generalmente se pide a las Empresas que determinen sus *ratios*, y como es natural, a veces por temor a la presión fiscal y para no proporcionar detalles a la competencia y al mercado, se verifican los datos haciéndoles perder veracidad.

También cabe considerar que las contabilidades no tienen una organización idéntica y los mismos datos pueden facilitar cifras distintas según la organización contable que se haya adoptado.

Por ejemplo, de las ventas se producen letras para su cobro; a este efecto pueden seguirse dos criterios: que se abonen a los clientes al producir la negociación o bien que se haga el abono al realizarse el cobro. El saldo de la cuenta de Clientes será muy distinto en uno y otro caso.

Sin unificar la contabilidad de las Empresas, los *ratios* no pueden rendir una total y completa utilidad.

A pesar de ello, hemos de reconocer que con los datos en forma de *ratios* o coeficientes, no descubren la posición de la Empresa, sino la posibilidad de utilizar su rendimiento.

Tomemos como ejemplo el coeficiente o *ratio* que hace más tiempo que se emplea, que es la velocidad de rotación del capital, que indica la relación entre las existencias disponibles para la venta y la cifra de operaciones. Si decimos que la velocidad de rotación es 3'2 no damos idea de las ventas que se han hecho ni del importe de los productos almacenados.

Pero una Empresa de características similares, si tiene una velocidad de rotación de 2'5 sabe ya o que su cifra de ventas es baja o que para la misma tiene una existencia en almacén excesiva.

Este dato le servirá para advertirle que no alcanza el debido rendimiento y que tiene que vigilar los stocks en almacén para reducirlos o bien aumentar su cifra de operaciones.

No creemos que ello pueda servir para dar armas a la competencia, sino más bien para perfeccionar el funcionamiento del negocio y con ello contribuir a la prosperidad de la economía general de la Nación.

Tiene que procurarse una mejor compenetración entre las Empresas del mismo ramo, la cual solamente les puede facilitar ventajas.

Las entidades de seguros de París han centralizado sus servicios de contabilidad aplicando el sistema de fichas perforadas; la contabilidad representa el máximo exponente del desarrollo del negocio y, a pesar de ello, las Compañías de Seguros referidas, como aisladamente no podrán gozar de las ventajas de una mecanización contable en tan alto grado, se han puesto de acuerdo para obtener ésta ventaja, y suponemos se sentirán altamente satisfechas de su espíritu de cooperación.

Una cosa por el estilo podrían hacer las Empresas de un mismo ramo con los *ratios*; crear una oficina regida por un Censor Jurado de Cuentas, la cual determinaría los *ratios*, tomándose los datos de la propia administración de las Empresas, siguiendo un criterio uniforme en lo que respecta al alcance de cada cifra y luego proporcionar a cada una de las Empresas sus propios *ratios* con el máximo detalle de las cifras que han servido de base para los mismos y una nota indicando simplemente el *ratio* máximo y mínimo y la media de las restantes sociedades.

Tendrían la ventaja de que cada negocio conocería su marcha en relación con los demás y podría advertir en qué partes se encontraban las fallas que contribuyen a disminuir el rendimiento.

Volvamos nuevamente a la velocidad de rotación del capital para ilustrar nuestra explicación; puede tomarse como valor de las existencias el de fin de ejercicio, la media aritmética de la existencia inicial y final y el promedio, tomando la existencia de cada mes; es lógico que según el criterio seguido se alteren los datos y se obtenga un *ratio* distinto; si se encarga un elemento técnico, que a la vez ha de calcular los datos de todas las Empresas, tendrá mucho cuidado en aplicar el mismo criterio y a la vez que este criterio sea el más acertado para la marcha de todos los negocios, evitando los altibajos que se producen en productos de venta por temporadas, de ventas en depósito o provisionales, etc.

Consideramos que el gasto que ello representaría quedaría perfectamente cubierto con el incremento de beneficios que con los *ratios* se podría lograr.

LA PROYECCIÓN EN LA ECONOMÍA NACIONAL. — La economía nacional no es más que la suma de las economías particulares. Cuanto mejores sean éstas, más potente será su conjunto.

Por consiguiente, si cada uno dentro de nuestra esfera trabajamos para

perfeccionar nuestra labor y alcanzar el máximo rendimiento de los factores de que disponemos, trabajamos en forma eficiente para el mejoramiento de la economía de la nación.

Debe reconocerse que el aprovechamiento de los medios de producción es una labor patriótica que no podemos soslayar, sea cual fuere nuestra situación y la esfera en que desenvolvamos nuestras actividades.

Estamos en unos momentos en que van a abrirse los cauces a la competencia internacional y solamente podrán triunfar los países que se hayan preparado debidamente para lograr el mayor rendimiento de los elementos de que disponen.

Nadie tiene que rehusar el puesto que se le ha confiado o en el que le hayan situado las circunstancias; todo y cada uno debemos procurar no desperdiciar en vano nuestras energías, nuestra capacidad, nuestra voluntad y nuestro esfuerzo; no debemos tirar al mar una parte de nuestras riquezas, de nuestra potencialidad, sino, al contrario, utilizarlo todo para el bien común.

Mejorando las economías particulares elevaremos y perfeccionaremos la economía nacional.

LA RENTABILIDAD. — Hasta ahora hemos expuesto y demostrado imperfectamente por nuestras meras luces, la idea de lo que es el rendimiento y lo que representa en el interior de las Empresas y su proyección en la economía nacional.

Vamos, siguiendo el tema que nos hemos trazado, a exponer una idea lo más simple y concreta de lo que consideramos debe entenderse por rentabilidad.

Renta o rentabilidad representa la idea de un producto; vulgarmente llamamos rentabilidad de un negocio a los beneficios que produce en relación con el capital invertido en el mismo.

La rentabilidad sugiere el concepto de explotación, alcanzar el mayor beneficio de los medios de que se dispone; el rendimiento es distinto, pues se trata simplemente de aprovechar hasta el máximo posible estos elementos.

Decíamos al principio que un sencillo cambio de palabras en un mismo hecho, puede despertar sentimientos totalmente divergentes.

El rendimiento es sinónimo de aprovechamiento; la rentabilidad supone explotación del esfuerzo de los elementos de la Empresa en provecho de sus propietarios.

Cuando observamos los esfuerzos que se encaminan a dar la debida consideración al factor humano, cuando aparecen en el firmamento de los sistemas de organización una serie de recomendaciones para desarrollar el espíritu del trabajo en equipo, cuando se debaten los sociólogos en busca de la norma para determinar el salario vital, cuando en muchos países — afortunadamente ello no se produce en el nuestro — proliferan las huelgas y se hace patente el malestar de las clases productoras, adquirimos el convencimiento de que se procura más la rentabilidad que el rendimiento; no es la función noble de obtener de un elemento cualquiera lo que puede hacer, sino cómo alcanzar un beneficio mayor.

Tal malestar se produce por la rentabilidad, en manera alguna por el rendimiento, ya que sería insensato que si disponemos de una máquina que puede fabricar mil piezas, nos empeñásemos en que hiciera tan sólo quinientas.

Esta opinión general nos lleva al crimen económico que supone destruir la producción para elevar los precios, a la estulticia de tirar el maíz para que se pagara más y no tener la idea de transformarlo en ganado, como se hizo en la primera guerra europea, creando nueva riqueza.

Confíemos que no estamos preparados para seguir este camino y esbozar siquiera una idea que pudiera vislumbrar los atisbos de una probable solución.

EL GRAN PROBLEMA: LA DISTRIBUCIÓN. — Si organizamos debidamente nuestras economías particulares y logramos incrementar el rendimiento, produciremos una baja en los precios de costo, y el problema está en la forma de aplicar esta reducción en el importe de los productos.

Simplísticamente todo aumento en la producción por mayor rendimiento de los elementos en ella invertidos, nos produce un aumento de riqueza que puede ser utilizado en:

- a) Aumento en los jornales
- b) Reducción en el costo de los productos
- c) Aumento en el nivel de vida
- d) Disminución de la jornada de trabajo
- e) Mayor rentabilidad de la Empresa

A través del medio siglo que venimos prestando atención al desenvolvimiento económico de las Empresas, hemos visto la aplicación de todos los conceptos indicados, según las épocas en que ha tenido más o menos preponderancia alguno de los factores puestos en juego.

Pero en manera alguna, hemos de entrar en este sistema, ya que entraríamos en los dominios del sociólogo y del economista, y queremos permanecer simplemente en el más modesto de los lugares, el del estudioso en organización.

Además, la distribución de las riquezas solamente puede regularse desde las altas esferas del Gobierno de la nación, el cual con métodos restrictivos como los impuestos, estimulantes como las primas a la exportación, normativos como las leyes laborales, etc., debe procurar que el aumento en la riqueza nacional pueda ser distribuida equitativamente entre los elementos que han contribuido al mismo.

Consideramos que nuestra misión queda cumplida al hacer notar el problema, ya que no disponemos de medios para efectuar un análisis del mismo.

CONCLUSIÓN. — Aun cuando para el observador superficial, rendimiento y rentabilidad parezcan términos sinónimos, no lo son y debemos divulgar su lógica acepción, para lograr una finalidad más aceptable y moral a la productividad.

Rentabilidad — mayor beneficio — siempre despertará la idea de explotación; rendimiento — máximo aprovechamiento de los elementos — indicará el concepto lógico de un trabajo eficaz.

La rentabilidad no tiene límites; se puede hacer crecer indefinidamente, ya que la prosecución de un mayor beneficio, es la idea motriz que ha movido la humanidad desde sus principios.

El rendimiento es limitado al valor y a la capacidad de los elementos disponibles.

Es más lógico y normal trabajar en busca del rendimiento finido y limitado, que no despierta idea de lucro, que para la rentabilidad que supone siempre el egoísmo de una mayor riqueza.

En la rentabilidad solamente sumaremos a nuestro esfuerzo los propietarios del negocio que son los que van a beneficiarse de ella; en el rendimiento podemos sumar a nuestro esfuerzo a todos los productores, cuando menos por amor propio, por espíritu de solidaridad técnica, para que sin detrimento de su propia personalidad, sin poner en su labor una mayor fatiga, puedan lograr de los elementos puestos a su alcance lo que con un juicioso empleo pueden dar de sí.

Es posible que nuestras explicaciones lleguen con un retraso de más

de medio siglo y que no se vea en la productividad más que un medio de aumentar la rentabilidad de los negocios y no su rendimiento.

También puede ser que estemos equivocados y que nuestra visión esté deformada por los años que llevamos dedicados al estudio de la organización (hace más de treinta años que publicamos nuestros primeros trabajos acerca de ella) pero hemos de confesar nuestra sinceridad y buena fe. Si hay errores, que se nos perdonen, en aras de la intención que ha girado nuestras deslabazadas palabras y nuestros deshilvanados conceptos.