

## DE LA ADMINISTRACION ESPAÑOLA

### IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PRIMAS POR RENDIMIENTO EN LOS SERVICIOS DE CORREOS DE ESPAÑA

656.8(46):331.225.3

1. A primeros de enero del año en curso ha entrado en vigor un sistema de primas por rendimiento en los Servicios de Correos de España; sistema que, por su alcance y repercusión en las oficinas postales del territorio nacional y por ser ésta una materia casi inédita en la Administración española, merece un breve comentario, especialmente en cuanto afecta al proceso seguido para llegar a su establecimiento.

2. Es posiblemente el correo el servicio público en que mejor pueden aplicarse los métodos de gestión de las grandes empresas, por cuanto los servicios llamados de la «explotación» absorben alrededor del 95 por 100 de unas plantillas de personal de más de 16.000 funcionarios de todas clases (aparte de otros 16.000 agentes y personal rural no funcionario), y dan lugar al mantenimiento de cerca de 15.000 oficinas de diversas categorías. Esta circunstancia, que ha llevado al correo de la gran mayoría de los países de Europa a organizarse en regímenes semi-empresariales de autofinanciación, implantando métodos de trabajo concebidos con arreglo a los principios de la productividad industrial, se ha dejado sentir también en España, dando lugar a que poco a poco y desde hace ya bastantes años se tienda a la paulatina adopción en nuestros servicios de técnicas similares, tales como el estudio de tiempos de trabajo para la determinación de efectivos de personal en las oficinas; mecanización de ciertos servicios para favorecer el trabajo en cadena; aplicación de equipos I. B. M. en la contabilidad del giro, etc., y como más reciente realización, la puesta en marcha del referido sistema de primas por rendimiento.

Esta cuestión hacía algún tiempo que venía siendo objeto de estudio, buscando el medio de establecer una gratificación en función del tráfico de cada negociado o dependencia y del personal adscrito a los mismos, pues no cabía pensar, al menos por el momento, en llegar a establecer primas por el rendimiento personal, dado que a consecuencia del enorme volumen de las plantillas y de la gran complejidad de los servicios, hubiese sido necesario crear un complicado sistema de control difícil de llevar a la práctica.

Al propio tiempo, y a causa de las anteriores dificultades, tampoco había precedentes merecedores de ser tomados en consideración en otras Administraciones postales extranjeras, ya que los que se encontraron no pasaban de ser meras distribuciones sin relación con el factor tráfico, por lo que, en definitiva, hubo que afrontar el problema por escasa o nula documentación al respecto.

Por fin, tras diversas experiencias, se trazaron las líneas generales que habían de servir de base al sistema, tomando como punto de partida la aplicación de los estudios de tiempos de trabajo a la estadística del tráfico que trimestralmente rinden las oficinas.

3. Planteada ya la solución del problema, se procedió en primer lugar a modificar en parte el sistema de recogida de datos estadísticos con miras a obtener un reflejo fiel del tráfico postal en todas sus fases.

En una segunda etapa, que duró cerca de un año, se ampliaron y perfeccionaron los estudios de tiempos de trabajo ya realizados en varias oficinas, seleccionadas por muestreo, de características y métodos de trabajo distintos, con objeto de conseguir unos tiempos-tipo aplicables a cada fase de una operación postal. Para ello se analizaron minuciosamente los procesos de trabajo de todos los servicios que presta el correo, valorando las distintas fases de un giro, desde que es impuesto por el remitente hasta su pago al destinatario; de una operación de la Caja Postal de Ahorros; del envío de una carta ordinaria o certificada, etc.

Finalizada esta labor se estudiaron los tiempos obtenidos, expresados en minutos y fracción, observando la frecuencia con que se repetían para llegar a establecer los tiempos-tipo antes mencionados. Hecho esto, la suma de los tiempos-tipo de cada fase de un ciclo postal dió el coeficiente representativo de la actividad a desarrollar por cada objeto depositado en el correo.

Aplicando estos coeficientes a las estadísticas trimestrales de cada oficina se valora su tráfico en puntos-minuto y, operando así con todas las oficinas de España, se obtiene un total X de puntos-minuto, que valoran todos los servicios que el correo ha prestado en ese espacio de tiempo (la valoración se divide por 1.000 para facilitar los cálculos, expresándose en millares de puntos).

Determinadas al propio tiempo cuáles son las disponibilidades presupuestarias aplicables al abono de las primas por rendimiento, se parte de una cantidad inicial C, que sirve para fijar el módulo de retribución por la fórmula:

$$\frac{C}{X} = M$$

siendo

C = consignación inicial con que se implanta el sistema.

X = valoración del tráfico, en millares.

M = módulo de retribución por mil unidades de tráfico.

Este módulo tiene el carácter de módulo-base, ya que para su obtención se ha partido del crédito inicial concedido para implantar el sistema. Por consi-

guiente, el aumento de tráfico debe repercutir, al menos teóricamente, en la consignación presupuestaria, incrementándola proporcionalmente.

Obtenido el módulo de retribución se procede a determinar el importe de la prima global que a cada oficina corresponde multiplicando la valoración total de su tráfico por dicho módulo.

En las grandes oficinas (administraciones principales) en las cuales, a consecuencia del volumen del tráfico, los distintos servicios postales se hallan a cargo de negociados independientes, la cantidad global se desglosa, asignando a cada uno de ellos la parte proporcional correspondiente a la valoración de las actividades que tiene a su cargo.

4. A título de ejemplo, supongamos una administración principal en que funcionan cinco negociados: A, B, C, D y E. Multiplicando el tráfico de cada uno de ellos por sus respectivos coeficientes, tendremos la siguiente valoración:

Tráfico — Negociados	Coefficientes	Valoración puntos-minuto
A .....	$C_1$	a
B .....	$C_2$	b
C .....	$C_3$	c
D .....	$C_4$	d
E .....	$C_5$	e

La valoración total del tráfico de la administración principal será:

$$a + b + c + d + e = S$$

y su prima por rendimiento global ascenderá, en consecuencia, a:

$$S \times M = P \text{ (Pesetas)}$$

La prima parcial del negociado A se obtendrá, por tanto, por la fórmula:

$$\frac{P \times a}{S} = pa \text{ (Pesetas)}$$

y así sucesivamente para los restantes negociados.

5. El sistema ha sido implantado con carácter experimental, abonándose las primas trimestralmente. Su puesta en práctica ha demostrado la necesidad de operar ciertas rectificaciones de forma que no afectan a los principios básicos mencionados.

Su principal ventaja radica en la correlación automática que se establece entre el trabajo de una oficina o negociado y sus efectivos de personal (expre-

sado en horas de actividad), y la cantidad que en concepto de prima por rendimiento se le atribuya trimestralmente.

En efecto, todo aumento de tráfico, sin que aumente la plantilla, supondrá un incremento en las percepciones unitarias por horas de actividad y, por el contrario, todo aumento de plantilla que no se corresponda con un incremento del tráfico en igual proporción dará lugar a una disminución de dichas percepciones.

Del mismo modo, a igualdad de tráfico en dos negociados o servicios de oficinas diferentes, corresponderá una prima trimestral idéntica, variando únicamente el tipo de percepción unitario si las plantillas de uno están excedidas con relación al otro.

6. Como ya se ha indicado anteriormente, no hay que olvidar que entre todas las administraciones postales del mundo ha sido prácticamente la española la primera que ha afrontado este problema con cierto rigor científico, y, aún distando mucho de ser perfecto, el sistema ofrece grandes posibilidades, cuyo total desarrollo no depende más que de ir estudiando en etapas sucesivas las medidas que tiendan a perfeccionarlo.