

CONCLUSIONES DEL PRIMER CONGRESO NACIONAL DE ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO (*)

061.3 : 65.01

ADEMÁS de las recomendaciones de cada ponencia, como fusión de éstas y de las conclusiones elaboradas parcialmente, se aprobaron las conclusiones generales expresadas a continuación:

1. Es imprescindible prestar la adecuada atención al estudio y mejora de métodos antes de pasar a fijar los tiempos, cosa que con frecuencia se ha olvidado y que ha llegado a plantear a veces problemas importantes a determinadas empresas, que luego han resultado difíciles de resolver.

2. Debido, sobre todo, al proceso de automatización, aparecen cada vez con más frecuencia tareas en las que el trabajo físico se limita al mínimo, pues lo esencial radica en la percepción de ciertas señales y la consiguiente y debida reacción ante ellas (vigilancia, control, etc.). De aquí la importancia creciente de prestar la debida

(*) Publicado en el número 177 del *Boletín de Organización Científica del Trabajo*. Instituto Nacional de Racionalización, Serrano, 150. Madrid - 6.

atención a este tipo de trabajos que causan al operario fatiga de tipo mental y de trabajo estático.

3. La gran utilidad de la medida del trabajo no queda circunscrita en modo alguno a su aplicación como base de retribución del personal. Juega también un papel primordial en la programación de la producción y de la empresa, en el control de la producción, establecimiento de costes tipo, etc.

4. El tiempo tipo correspondiente a la ejecución de una tarea determinada es constante siempre que no varíe el método seguido, las condiciones en que se desarrolla y los niveles de calidad exigidos. En cambio, la valoración económica asignada a la misma puede variar de acuerdo con la situación de la empresa, niveles de salarios en la profesión, coste de vida, etc., todos ellos factores totalmente independientes de la medida.

5. Respecto a los problemas de la remuneración del trabajo en la empresa, se estima no pueden resolverse convenientemente por una misión de a corto plazo, sino que toda solución particular a un problema debe pensarse en función de sus posibles consecuencias a largo plazo.

6. Al establecer un sistema de retribución no debe olvidarse la importancia de los estímulos no pecuniarios, por lo que debe darse la debida consideración al conocimiento de las motivaciones del personal. Debe estudiarse una simplificación y la normalización de los sistemas de pagos.

7. El cauce normal para el logro de lo expuesto en la conclusión anterior está en las deliberaciones para el establecimiento de convenios colectivos. Las técnicas de organización son un medio indispensable para conseguir establecer convenios satisfactorios.

8. Reconocida la importancia de la investigación operativa, se recomienda su difusión entre las empresas y, especialmente, los métodos de simulación como técnica de investigación y adiestramiento.

9. Los trabajos de organización deben preceder en todos los casos a los estudios de mecanización.

10. La utilización de gráficos y tableros de planificación debe quedar condicionada a un cuidadoso estudio de las circunstancias particulares de cada caso. Su utilización es compatible y, en algunos casos, complementaria con la obtención de información a través de los modernos sistemas y equipos de cálculo.

11. En cuanto a las especificaciones de la calidad, se recomienda a los servicios interesados que estén de acuerdo con la realidad, teniendo muy presente el aspecto económico.

12. Es aconsejable una mayor utilización de las modernas técnicas de control de existencias, ya que nos permiten reducir éstas y aumentar la protección.

13. Se recomienda mejorar las técnicas de compras, dada la importancia que tienen en la reducción de costes.

14. Se considera conveniente la utilización en forma cooperativa de calculadores electrónicos, lo que permitirá a las empresas medias y pequeñas el empleo de las modernas técnicas de control de la producción y control de existencias.

15. Se considera conveniente la creación de Servicios de Normalización en los Departamentos ministeriales que no los posean, así como establecer la correspondiente coordinación entre dichos servicios y el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo.

16. Se recomienda a las empresas españolas la inclusión en sus cuadros de personal de la dirección comercial de, por lo menos, una personal con una formación suficiente para:

- Sistematizar y analizar las estadísticas y datos internos de la empresa.
- Definir en término de *marketing* los problemas comerciales de la dirección para servir de nexo ante la empresa y las organizaciones de servicios exteriores (especialmente de estudios de mercado).

17. Para acelerar la puesta en práctica de la recomendación anterior es indispensable intensificar la divulgación de las nuevas técnicas comerciales mediante la realización de cursos, seminarios, etcétera, dirigidos especialmente a directivos de empresas de tipo medio y pequeño.

18. Dada la dispersión que se observa en los datos estadísticos existentes, y habida cuenta del gran interés que su utilización representa para las empresas, se sugiere la creación de un fichero central que recoja las publicaciones y fuentes correspondientes de manera que facilite el hallazgo de los datos estadísticos que ya existen.

19. Se reconoce la importante contribución a la racionalización de la Administración pública, de las asociaciones y entidades privadas especializadas en esta materia. En su consecuencia, es conveniente fomentar y estimular su desarrollo.

20. A la vista de los resultados obtenidos por los organismos públicos, que se han distinguido en la racionalización de sus servicios, aconseja la creación de órganos de O. M. en los Ministerios

y demás organismos estatales y paraestatales que todavía no los hayan implantado.

21. Es muy aconsejable estudiar y desarrollar en los Departamentos que no lo tengan un sistema de sugerencias eficaz y con el suficiente estímulo económico.

22. Se recomienda la entrega a cada nuevo empleado de la empresa o funcionario de la Administración de un folleto de normas e instrucciones por el que, además de darle la bienvenida, se le muestre en forma sistemática la organización y circunstancias de su nuevo puesto de trabajo.

23. Es importante la creación en el Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo de una CTT de Normalización que se ocupe del trabajo y material administrativo.

24. La CTT número 52 (Organización Científica del Trabajo) del Instituto debe proponer se eleve al ISO una norma unificando los símbolos utilizados en el análisis de procesos administrativos.

25. Se ha dado un gran paso en la formación de directivos de empresa. Todos los niveles de formación: universitaria, postuniversitaria y alta dirección están inicialmente atendidos, incluso con especialidades propias del seno de la empresa: organización, producción, finanzas, mercados y personal y orientaciones más generales de orden económico-financiero, industrial, agrícola, etc. Existe un auténtico afán de superación en cada uno de los centros de enseñanza de personal directivo, existiendo una conexión y colaboración mutua.

26. Es indispensable extender las actividades de formación del personal directivo a todo el ámbito nacional, dada la necesidad que existe ante un plan armónico de desarrollo.

27. Se propone sea sugerida a las empresas la conveniencia de que, para sus propios intereses, intensifiquen su colaboración para mejorar y ampliar las actividades de los diversos centros de formación de directores.

28. Es de justicia poner de relieve que en estos últimos años se ha concretado en realizaciones muy estimables la formación de mandos intermedios, tanto en el seno de la empresa como en centros interempresa y centros patrocinados más o menos directamente por las empresas.

29. Hay que aprovechar estas experiencias, ya sancionadas por la práctica, tratando por todos los medios posibles su amplia difusión para que se beneficien de ella tanto los mandos actuales como los seleccionados para serlo en el futuro.

30. Se recomienda a las empresas la conveniencia de efectuar una selección racional para la promoción de cargos directivos atendiendo a la función que va a ejercer. Asimismo las empresas deben establecer planes de perfeccionamiento para el personal directivo actual, así como adoptar métodos idóneos de calificación como instrumentos de promoción.

31. Se considera de sumo interés la utilización en las empresas de manuales de organización y procedimientos.

32. Debe publicarse un vocabulario único sobre términos de organización y relaciones humanas.

33. Se recomienda una mayor colaboración e intercambio mutuo entre el Instituto de Racionalización y las empresas y organismos oficiales en lo referente a normalización, y con la correspondiente tipificación por parte de los sectores de fabricación.

34. Es imprescindible el rápido estudio e implantación de una contabilidad normalizada de costes.

35. Se recomienda la utilización de sistemas de medida para valorar la actuación de personal directivo.

