

## **Notas sobre la participación del personal de los ferrocarriles en los beneficios de la explotación**

POR

**FRANCISCO MARDONES**

(Conferencia dada en el Instituto de Ingenieros de Chile el día 5 de Agosto de 1915)

La ley de reorganización de los Ferrocarriles del Estado consultó, (art. 38), una cierta participación del personal en las utilidades anuales del servicio. Mientras no se confió en las probabilidades de que la Empresa pudiera obtener un saldo a favor, aquella disposición no mereció ser considerada; pero desde el momento mismo en que tal probabilidad se acentuó, el personal ha empezado a agitarse para demostrar que la distribución ordenada por la ley no es equitativa. Por nuestra parte, al mismo tiempo de reconocer la falta de equidad del precepto legal, en cuanto se refiere a la norma de distribución entre los diversos empleados de la cuota de utilidades que la Empresa debe ceder al personal, creemos que hay que reconocer también que adolece de otros defectos de considerable importancia.

El objeto de la presente conferencia es señalar cual podría ser, a nuestro juicio, la norma de participación del personal en los beneficios y cual su más adecuada distribución.

No me referiré especialmente al caso del actual ejercicio financiero. Recordaré, sí, que se ha hablado de una posible utilidad de más de 10 millones de pesos, que no parece probable, y agregaré que cualesquiera que sea el saldo líquido del ejercicio de 1915, lo que primeramente procede hacer, es devolver al personal la parte de sus sueldos que le ha sido descontada en la inteligencia de que las entradas no alcanzarían para cubrir los gastos. No se puede hablar de utilidades sino después de efectuada esa devolución. Sólo habrá que distribuir el saldo en conformidad a la pauta prevista en la ley N.º 2846, si es que antes no se la sustituye por otra realmente equitativa.

Una de las tareas más delicadas de una dirección de ferrocarriles, es la de mantener los gastos del servicio dentro de los límites más estrechos compatibles con la seguridad del tráfico y la buena y consciente conservación de los elementos e instalaciones.

Toda cuestión que influya en el éxito de esta tarea es digna de una particular atención.

Entre aquellas hay que considerar en primer término las que se relacionan con el personal, puesto que el gasto que él absorbe representa más del 50% de los gastos totales de las empresas ferroviarias. Es por esto que las administraciones de ferrocarriles no se han limitado a proporcionar a sus empleados rentas semejantes a las que podrían obtener en las otras ramas de la actividad humana; ni se han contentado con estatuir escalas de sueldos más o menos seductoras para los diversos grados de la gerarquía, que el personal puede ocupar sucesivamente; ni con disponer aumentos graduales de sueldo en relación con los años de servicio; sino que han ido mucho más lejos, estableciendo directamente o protejiendo con mayor o menor liberalidad diversas instituciones que intervienen en favor de los empleados para alivianar las cargas que soportan ellos o sus familias.

Nuestra Empresa de los Ferrocarriles del Estado sólo tiene establecida en favor del personal una Caja de Ahorros y de Retiro, a la cual contribuye con sumas muy escasas de su propio peculio, y cuyas entradas están muy distantes de permitir formar un fondo real de retiro; tiene también una concesión de privilegio para el suministro de artículos de consumo, que no reúne ninguna de las características de los economatos ni de las cooperativas que funcionan en las empresas europeas. Más tarde o más temprano habrá de imitar, sin duda, las buenas prácticas establecidas en otros países en esta materia, estableciendo o estimulando instituciones patronales en beneficio de empleados y de obreros.

Pero, además de estas instituciones que tienden a proporcionar a los empleados y operarios un grado de bienestar superior al que podrían obtener en otras industrias o en el comercio y que los directores protegen o estimulan, no sólo porque comprenden que el personal presta sus servicios con tanto mayor celo cuanto mayores son las ventajas que les reporta su permanencia en el ferrocarril, sino también porque están interesados en ligar el personal a la Empresa a fin de utilizar su experiencia, cada día más valiosa para la prosperidad de ella, se emplean otros medios que tienden principalmente a interesar a los empleados en las economías.

El sistema de primas de economía en los consumos o en ciertas operaciones de la explotación se encuentra establecido en muchos ferrocarriles, y la tendencia es hacerlo extensivo a todas aquellas ramas del servicio en que pueda funcionar sin comprometer la regularidad ni la seguridad de la explotación.

Dada la forma en que el precepto legal citado presenta el problema, no se trata ahora de primas de economías de carácter individual, en favor de cada empleado que pueda realizarlas directamente, sino de la participación de todo el per-

sonal en los beneficios totales obtenidos en parte por disminución de gastos y en parte por aumento de entradas.

El primer sistema, muy generalizado en otros ferrocarriles, como lo he dicho, presupone una gran perfección en el régimen y en los elementos de trabajo, que en la Empresa de nuestros Ferrocarriles del Estado no se ha alcanzado todavía y que tardará algo en alcanzarse.

Progresivamente podrán ir cambiando las circunstancias, y una época llegará, estoy seguro, en que el sistema de las primas de economía funcionará en nuestros ferrocarriles con la misma regularidad y éxito que en otras partes.

Que es útil para una empresa hacer copartícipe de sus utilidades al personal que en ella trabaja, no puede ponerse en duda, puesto que por este medio se propende a extender las relaciones entre las empresas y sus empleados más allá de las obligaciones estipuladas en los reglamentos del servicio. Trabajando tanto para la Empresa como para si mismo, el personal no reduce su acción al solo cumplimiento estricto de sus deberes, sino que por, propio interés, la prolonga más allá del límite desde el cual el trabajo puede considerarse más como una satisfacción personal y hasta como un sacrificio que como el cumplimiento de la obligación contraída.

En síntesis, el sistema tiende a despertar en el personal un beneficioso interés por la prosperidad de la Empresa.

Con todo, hay que reconocer que, en principio, no habría justicia en participar a los empleados de las utilidades provenientes de causas extrañas a la manera como ellos cumplen con los deberes que les impone el servicio. Así como una disminución de gastos puede provenir, entre otras causas, de un descenso en el precio de los artículos que la Empresa consume sin que el personal haya tenido intervención alguna en este fenómeno económico, un aumento de entradas puede provenir de diversas circunstancias, como por ejemplo, de un aumento de la producción agrícola de algunas zonas servidas por el ferrocarril, sin que el personal haya tenido influencia alguna en los fenómenos meteorológicos que han intervenido favorablemente en el cultivo de los campos.

Sin embargo, si se toma en cuenta que los sueldos y salarios, fijados en consideración a las entradas y gastos del ferrocarril en los años normales, no pueden ser muy superiores a los indispensables para satisfacer las necesidades de la vida, y si se considera que el objetivo primordial del sistema es el de asociar al personal en los resultados de la Empresa, se debe concluir que le corresponde participar del aumento de utilidades, cualquiera que sea su origen.

Raciocinando con la misma lógica deberíamos también concluir que si el personal participa de las utilidades, debe así mismo correr el riesgo de las pérdidas. Esta conclusión nos conduciría, en síntesis, a hacer variar los sueldos y salarios en proporción a las entradas netas del ferrocarril; y como éstas dependen de infinidad de factores extraños a la acción del personal, y a menudo extraños al ferrocarril mismo, podría presentarse el caso en que los emolumentos fuesen me-

nores precisamente cuando el personal requiere mayor suma de dinero para satisfacer las exigencias de la vida.

Como cualquiera otra industria, la de los transportes está sujeta a muy grandes variaciones. A períodos de prosperidad suelen suceder épocas difíciles que frecuentemente coinciden con estados de crisis que provocan un encarecimiento anormal de la vida.

Basta considerar la situación del personal después de uno de esos períodos de prosperidad en los cuales se ha perfeccionado en su trabajo, se ha hecho más útil a la Empresa, al mismo tiempo que mediante las mayores retribuciones percibidas ha aumentado su tren de vida: sin que su trabajo haya desmerecido ni en cantidad ni en calidad, tiene que experimentar la disminución de sus rentas cuando necesita disponer de mayor suma de dinero para la satisfacción de sus necesidades.

La sola enunciación de este aspecto del asunto pone de manifiesto la impracticabilidad moral de tal sistema.

Si, a pesar de todo, se estableciere en algún ferrocarril, no sería aventurado profetizar que no permanecería en práctica sino durante los años buenos, puesto que desde el momento en que los sueldos y salarios no bastaren para satisfacer las necesidades del personal, empezarian los movimientos huelguistas que inevitablemente conducirían a volver el sistema de rentas fijas para las diversas categorías de empleados con aumentos graduales en relación con los años de servicio.

De todo lo expuesto no se deduce que el sistema de hacer copartícipe a todo el personal en las utilidades sea intachable.

Entre otras objeciones, la principal se relaciona con la falta de eficacia de los estimulantes colectivos. Es una cuestión de índole más bien psicológica que técnica. Colocada en el terreno matemático, es claro que es más fácil aumentar en  $n\%$  el valor productivo de  $N$  individuos, obteniendo así un mayor beneficio de  $n\%$  sobre el total, que hacer  $(n+1)$  veces superior el valor productivo de una centésima parte de dichos individuos, para obtener un mayor beneficio igual al anterior.

Pero en el terreno psicológico la cuestión es distinta. En la inmensa cantidad de empleados y operarios de una extensa red de ferrocarriles, no todos están dotados del espíritu de iniciativa que se trataría de estimular en beneficio de la Empresa. Una buena parte de los empleados se distingue por su apatía, sin dejar por eso de ser respetuosos, perseverantes, fieles cumplidores de sus obligaciones; pero otra fracción importante es particularmente apta para desarrollar esfuerzos superiores a los normales; la expectativa de una remuneración superior a su renta fija, que le permita proporcionar un mayor bienestar a la familia, le induce a procurar que esa expectativa se transforme en una realidad.

La repartición de una parte de las utilidades a todo el personal obrará, pues, de una manera distinta en estas dos categorías de empleados, y la Empresa solo beneficiará del mayor celo desplegado en el servicio por los segundos.

Ya el Congreso Internacional de Ferrocarriles, en su 2.<sup>a</sup> sesión celebrada en Milán el año 1887, prestó su asentimiento a la siguiente conclusión:

«El Congreso reconoce en principio la utilidad de un sistema que, además del salario propiamente dicho, acuerde a los agentes que presten servicios especialmente productivos, una participación en las utilidades de la Empresa.  *habiendo demostrado la experiencia que la participación colectiva presenta entre otros inconvenientes el de hacer beneficiar de los resultados obtenidos tanto a los ignorantes y a los perezosos como a los inteligentes y activos, esta participación deberá ser proporcional aplicando la máxima: A cada uno según sus méritos*».

Esta proposición del Congreso de Ferrocarriles, tan justa como es, tiene, sin embargo, el inconveniente de su difícil aplicación en empresas que, como la nuestra, están distantes de haber alcanzado un cierto grado de perfeccionamiento, no sólo en el orden moral sino también en el orden material.

Debemos, en consecuencia, aceptar que por ahora sólo corresponde tener presente esa conclusión como un desideratum al cual se deben encaminar los esfuerzos de la dirección del servicio, y contentarse con adoptar transitoriamente el procedimiento de hacer copartícipe de las utilidades a todo el personal, sin excluir sino a aquellos que de un modo notorio han demostrado no ser acreedores a la participación.

Más tarde se deberá sustituir este sistema por el de las primas de economía y el de los premios por actos meritorios, muchísimo más armónico con la influencia efectiva de la actuación del personal en la marcha de la Empresa.

---

Establecida la necesidad de aceptar la participación de todo el personal en los beneficios, como lo preceptúa la ley 2846, queda por considerar diversas cuestiones importantes del problema.

En primer término se presenta la de saber desde qué momento debe empezar dicha participación y qué parte de las utilidades puede destinarse a tal objeto.

Según la ley 2846 la participación empieza desde el momento en que se produzcan utilidades, cualesquiera que sea su monto, lo que indudablemente no consulta las conveniencias de la Empresa. He aquí por qué:

Un presupuesto restringido de gastos, que no permita siquiera atender metódicamente los trabajos de conservación más indispensables de la vía e instalaciones fijas y del material rodante, puede conducir en un ejercicio financiero a obtener utilidades que, según la ley, se repartirían entre el personal, el fondo de reserva y el fondo de fomento. No es difícil comprender que utilidades obtenidas a expensas de la buena conservación de los elementos de trabajo, no pueden considerarse como tales.

Y en nuestros ferrocarriles, dada la escasez en que han vivido, no sería extraño que hoy pudieran notarse deficiencias en la conservación del equipo de transporte de pasajeros y de carga, que en la vía hubiera carencia de rieles, accesorios, cambios y cruzamientos, etc. para los trabajos ordinarios de conservación, que no se disponga de muchos materiales indispensables para la reparación de edificios, que pudieran señalarse deficiencias importantes, también, en la renovación de las instalaciones y de los elementos de trabajo, sea porque el presupuesto no ha consultado fondos suficientes para realizarlas, sea por otras causas, y que, sin embargo, se obtengan utilidades.

Cualesquiera que sea el caso presente y considerando la cuestión en toda su generalidad, no debe perderse de vista que la postergación de los gastos de conservación y de renovación en un año, debe repercutir necesariamente en los ejercicios financieros posteriores; de donde resultaría que mediante un insuficiente presupuesto de gastos, se puede obtener un año utilidades, participar de ellas el personal, y obtener en cambio un déficit en el año siguiente, cuando ese personal, estimulado con la participación, ha consagrado con mayor celo su actividad al servicio de la Empresa.

A la perniciosa influencia que semejantes alternativas, de origen tan extraño a la industria de los transportes, debe ejercer en la marcha financiera de la Empresa, hay que agregar el desaliento del personal al ver frustradas las esperanzas que la participación obtenida en un año les había hecho concebir para los siguientes.

Pero no es esto sólo. El público mismo, vehemente para obtener que las empresas ferroviarias le cedan una parte de los beneficios que podrían realizar, se ajita en persecución de la rebaja de tarifas tan pronto como observa que esas empresas obtienen en un año beneficios superiores a los de los años precedentes; y si, como es el caso en que nos ocupamos, se trata de un ferrocarril del Estado, esas agitaciones son muchísimo más intensas.

Confirma esta observación el hecho de que tales agitaciones hayan nacido ya, ante la sola expectativa de un saldo a favor: el problema de la explotación regular de los ferrocarriles del Estado se ha considerado resuelto desde el instante mismo en que el balance del semestre, incompletamente conocido por el público, ha hecho presumir una probable utilidad en el ejercicio financiero.

Y como silenciar que tal manera de juzgar estas cosas es profundamente equivocada!

Crear que el problema está resuelto y que es inoficioso el mantenimiento de las actuales tarifas, cuando estamos viendo el estado de deficiencia suma de todas las instalaciones, cuando reconocemos que no se dispone de ninguno de los medios que en ferrocarriles de menos importancia que los nuestros se emplean para garantizar la seguridad de la circulación de los trenes; cuando estamos observando que la vida de los pasajeros permanece a merced de cambiadores que ejercen su oficio en condiciones que los habilitan para candidatos a ocupar un sitio

en los hospitales para tuberculosos; cuando vemos correr nuestros trenes de carga con palanqueros acróbatas, la vida de los cuales está entregada a los azares de la casualidad; cuando se palpa la ausencia de equipo motor adecuado a las características de la vía para el arrastre de los trenes que reclama la importancia del tráfico; cuando se anota la carencia de maestranzas; cuando se está pidiendo al Erario que haga un sacrificio para construir una nueva vía que libre a la zona Sur del país de la posibilidad de quedar aislada, porque hay puentes importantes que no ofrecen el grado de seguridad que la prudencia de la técnica ferroviaria exige para estas obras; cuando la prensa no termina aún de anotar las interrupciones de tráfico originadas por la inseguridad de la vía y de las obras de arte contra las crecidas de los ríos; creer, repito, que en tales condiciones el problema está resuelto y pensar que, en consecuencia, la Empresa puede ya reducir sus tarifas, equivale a creer que la sola expectativa de un saldo a favor basta para corregir tantas deficiencias, o condenar a nuestros ferrocarriles del Estado a continuar siendo lo que antes: poco más que simples rieles por los cuales en forma primitiva circulan unos cuantos trenes.

Y pensar todavía que la presunta utilidad es de origen tan eventual; tanto que si el cambio se hubiera mantenido alrededor de 10 d. el balance del semestre no hubiera revelado la halagadora expectativa de obtener al fin del año tales beneficios.

Pero volvamos al eje de la cuestión. No es sólo a causa de un deficiente presupuesto de gastos que puede producirse en un año utilidades que no corresponden a la realidad de las cosas. La variabilidad extrema de numerosos factores ajenos a las empresas mismas hacen que la marcha de éstas sea bastante irregular. A años buenos suelen suceder otros de escasas entradas, sin que sea posible hacer variar los gastos según esta ley, desconocida de antemano. La más elemental prudencia aconseja, pues, dedicar atención preferente a la formación de un fondo de reservas, como un regulador del sistema.

Se desprende de lo expuesto que la participación del personal no debe empezar sino desde que los beneficios excedan de un cierto límite, por lo menos mientras no se hayan acumulado las reservas suficientes. No sé si haya alguna empresa particular que haga participar a sus empleados de los beneficios cuando ellos son inferiores al 7% del capital empleado en el ferrocarril. Sé de empresas fiscales en las cuales la participación empieza sólo desde que los beneficios pasan del 2% del capital.

En nuestros ferrocarriles del Estado, en donde la enorme deficiencia de las instalaciones exige del personal una labor muchísimo más activa y más sacrificada, creo justo reducir aquel mínimo, pero de ningún modo anularlo; tanto menos cuanto que aquella misma deficiencia y la relativa inseguridad de la vía y obras de arte contra la acción de las aguas en los inviernos rigurosos, dá mayor fuerza a la necesidad de constituir antes que todo el fondo de reservas.

Así, pues, en nuestra opinión, el personal podría empezar su participación en los beneficios desde que ellos excedan del 0,5% del capital empleado.

Debo advertir que para fijar este modesto límite, parto de la base que la Empresa fije su capital de una manera suficientemente aproximada; la cifra que figura en el balance de 1913 como capital de primer establecimiento, está muy distante de acercarse a la suma que se ha debido invertir en la construcción de las líneas.

Debemos ahora fijar qué parte de este exceso podría destinarse como cuota del personal.

La ley número 2846 fija esta cuota en 16% de las utilidades netas, cualesquiera que ellas sean.

Si se tiene en cuenta que una empresa de ferrocarriles, menos si es del Estado, no constituye una empresa puramente de negocio que tenga por objetivo principal obtener un máximo de beneficios, no es bueno dejar aumentar esta cuota en proporción al producto neto.

Se correría el riesgo de interesar demasiado al personal en hacer predominar ante todo las consideraciones económicas en la marcha del servicio, de propender a convertirlo en un conjunto de negociantes preocupados, en beneficio propio, de efectuar, de un modo más o menos franco o más o menos disimulado, economías que podrían llegar a ser dañinas, y hasta peligrosas para el servicio. Y por remoto que sea este peligro el legislador prudente debe prevenirlo.

Conviene, pues, establecer una escala decreciente para el tanto por ciento del exceso de beneficios que correspondería al personal; de este modo su cuota irá aumentando a medida que los beneficios aumenten pero sin que aquella sea proporcional a éstos.

Una norma aceptable nos parece la siguiente:

El dividendo por repartir entre el personal se formaría:

Con el 40% del exceso de beneficios comprendido entre el 0,5% y el 1% del capital registrado;

Con el 10% de los beneficios comprendidos entre el 1% y el 2,5% del capital; y

Con el 8% de los beneficios obtenidos en exceso sobre el 2,5% del mismo capital.

De este modo, si llamamos  $r$  el tanto por ciento del capital que representa la utilidad obtenida y  $t$  el tanto por ciento de esta utilidad que se destina al personal, se tendrá la siguiente variación de  $t$  para diversos valores de  $r$ .

$$r=0,5\% \dots 1\% \dots 1,5\% \dots 2\% \dots 2,5\% \dots 3\% \dots 3,5\% \dots 4\% \\ t=0 \dots 20\% \dots 16,66\% \dots 15\% \dots 14\% \dots 13\% \dots 12,29\% \dots 11,75\%$$

Si expresamos la cantidad  $R$  que correspondería distribuir al personal, por la relación:

$$R = \frac{t}{100} U$$

si designamos el capital empleado por  $C$  y escribimos  $U = \frac{r}{100} C$ , tendremos:

$$R = C \frac{t r}{10000}$$

Las siguientes cifras dan los valores de  $\frac{R}{C}$  para diversos valores de  $r$ .

Valores de $r$ :	0.5	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4
Valores de $\frac{R}{C}$ :	0	$\frac{2}{1000}$	$\frac{25}{1000}$	$\frac{30}{1000}$	$\frac{35}{1000}$	$\frac{39}{1000}$	$\frac{43}{1000}$	$\frac{47}{1000}$

Fijada la cuota por repartir, debemos estudiar su distribución entre los diversos empleados.

Según la ley número 2846, las  $\frac{2}{5}$  partes del 16% de la utilidad, o sea el 6,4% de ésta, se distribuye entre los 10 funcionarios de más alta jerarquía, y el resto, o sea el 9,6%, entre los demás empleados a contrata y los operarios a jornal que determine el Consejo.

La prensa ha comentado últimamente tal distribución calificándola de injusta. Si nos atuviéramos a los procedimientos que están o han estado en práctica en otros países, dudaríamos mucho antes de pronunciarnos en el mismo sentido que lo han hecho los colaboradores oficiosos de los diarios de Santiago. En efecto, hay empresas ferroviarias que sólo participan de sus utilidades a los jefes de los tres servicios activos y a los miembros de los Consejos de Administración; en otras sólo se exceptúa de la participación al personal de sueldo inferior a un límite determinado.

La verdad es que no sería legítimo hablar de injusticia, si se tratara de una simple dádiva: quien la concede es libre para darla a quien le plazca; pero como no se trata de ésto, como no podemos suponer que el Estado haya querido únicamente obsequiar a sus empleados, en una proporción fijada a su libre albedrío, una cierta parte de las utilidades que puedan producir sus ferrocarriles, sino que ha perseguido un fin más alto y armónico con las conveniencias de la Empresa, no trepido un momento en calificar esa norma como inadecuada para surtir los buenos efectos que racionalmente deben procurarse con la participación de los empleados en los beneficios. Ella no guarda la debida relación con la influencia

que los empleados de las diversas categorías pueden ejercer en los resultados financieros de la Empresa.

O se adopta el temperamento de participar únicamente a los jefes superiores de los servicios activos, aceptando la teoría de que el éxito depende sólo de ellos, porque ellos son los que imprimen los rumbos, o se comprende en la participación a todo el personal, fundándose en que el éxito se obtiene por la acción combinada de todos o que es el resultado del esfuerzo común.

Como abrigo la convicción de que esta segunda teoría concuerda mejor con la realidad de las cosas, como creo que cada empleado y cada operario puede contribuir con su dedicación más o menos activa a obtener los beneficios, sostengo que la participación debería ser proporcionada a favor de todos los que contribuyen de un modo efectivo a las economías o a las mayores entradas.

Y si por el momento no es posible proceder de este modo, entre el error de participar a unos pocos y dejar sin parte al mayor número de los acreedores a tal premio, y el error de participar a todos creando en favor de unos pocos ventajas que en justicia no les correspondería, prefiero cometer este último, porque el estudio psicológico del personal nos dice que presenta menos inconvenientes que el primero.

Pero desde el momento mismo en que se reconoce la necesidad de modificar la actual norma legal de repartición, surge la dificultad para fijar una que mejor responda al fin perseguido.

Hemos aceptado el principio de que, por ahora, la Empresa no está en situación de implantar el sistema de primas de economía, que es el que mejor concuerda con la máxima: «A cada uno según sus méritos», y que es fuerza adoptar, a título transitorio, el procedimiento de hacer copartícipe a todo el personal.

Para acercarse en cuanto sea posible al desideratum insinuado antes, pareciera conducente proporcionar la participación a la conducta de los empleados, a los méritos revelados por su actuación en el servicio durante el año. Es decir que esta gratificación debería ser repartida según indicaciones sobre el trabajo realizado por cada uno de dichos empleados, indicaciones que resultarían de la simple apreciación y que, por consiguiente, quedarían expuestas no sólo a los errores inevitables, sino que también a la mayor o menor simpatía que cada empleado pudiera inspirar a los encargados de calificarlos. El sistema se caracterizaría por su arbitrariedad y daría margen a un sin número de quejas o sordas recriminaciones; y esto es tanto más cierto cuanto que no podemos dejar de reconocer que cada individuo se juzga por lo que se cree capaz, mientras que su vecino lo juzga, en el mejor de los casos, por lo que realmente hace.

Todos los frutos perseguidos con la participación quedarían, pues, anulados por el descontento del personal.

Nos inclinariamos entonces, al procedimiento de proporcionar las gratificaciones a las rentas de los empleados? Tampoco. La solución se alejaría demasiado de la máxima: «a cada uno según sus obras». No son las rentas las que miden la

influencia más o menos importante de los empleados en los resultados financieros de la explotación. Nó: ellas están fijadas en relación a la categoría de los puestos, a las necesidades de la vida de los empleados en los diversos grados de la gerarquía, etc. pero no en relación con su influencia en el resultado financiero.

Supongamos dos empleados de la misma renta: el uno caminero mayor de 2.<sup>a</sup> clase y el otro boleterero de 1.<sup>a</sup> clase, ambos de conducta intachable, abnegados en el cumplimiento de sus deberes. Se podría creer por ésto, que ambos han contribuido en una misma escala a obtener las economías o las mayores entradas que han proporcionado los beneficios que se trata de repartir? De ninguna manera: mientras del primero ha dependido la buena inversión de sumas apreciables de dinero, al segundo le ha correspondido desempeñar una misión enteramente pasiva, sin influencia alguna ni en los gastos ni en las entradas.

Cómo va a ser comparable la influencia en el servicio de un cajero con la de un jefe de casa de máquinas, ambos del grado 5.<sup>o</sup>, la de un inspector de teléfonos con la de un inspector de trenes y estaciones, ambos del mismo grado 5.<sup>o</sup>, la de un oficial 1.<sup>o</sup> de Oficina con la de un mayordomo general de talleres, ambos del grado 7.<sup>o</sup>, la de un oficial 2.<sup>o</sup> de oficina con un bodeguero 2.<sup>o</sup>, ambos del grado 8.<sup>o</sup>, etc., etc. . . .

Debemos, pues, buscar otro procedimiento. A mi juicio el más acertado sería el de clasificar el personal en grupos, según la influencia que las funciones de su cargo ejercen en los resultados financieros de la Empresa.

Propendemos de este modo a la satisfacción de la máxima indicada por el Congreso Internacional de Ferrocarriles; tendemos a aminorar las desventajas de los estimulantes colectivos, reduciendo el número de las personas de cada grupo al de individuos de un mismo gremio, digamos.

El problema llevado al terreno de la práctica no se presenta muy fácil, y por muy juiciosamente hecha que resulte la clasificación, siempre habrá empleados que gocen de ventajas que no les corresponden. Pero este reconocimiento no puede detenernos; sabemos que la imperfección es una propiedad de las cosas humanas, y, por otra parte, que los errores en que pueda incurrirse serán muy análogos a los que se cometan al fijar los sueldos. Quien podría decir que todos los empleados son acreedores a las rentas de que disfrutaban? Nadie, porque no ignoramos que en todas partes se encuentran personas que tienen el arte de salvar las apariencias, que demuestran trabajar mucho cuando ni siquiera cumplen medianamente con sus obligaciones; así como no ignoramos tampoco que al lado de estas personas hay siempre otras que silenciosamente ejecutan su trabajo y el de sus compañeros.

Y no olvidemos que muy a menudo las máquinas que trabajan más silenciosamente son las que producen el máximo de rendimiento; pero no extendamos la observación en toda su amplitud a los hombres, porque si bien es cierto que las máquinas que hacen mucho ruido tienen, en general, un coeficiente de rendimiento inferior a las primeras, también es cierto que las máquinas que no

trabajan no hacen ruido alguno; hay también hombres que al parecer trabajan silenciosamente, pero que no rinden nada, porque en realidad no trabajan.

Por otra parte, sabemos muy bien que un individuo que recibe una recompensa proporcionada al trabajo que él ejecuta, trabajará mucho mejor que otro que participa con sus compañeros de la retribución correspondiente al trabajo común. Esta observación nos lleva a reconocer una vez más el defecto de la repartición de una parte del beneficio a todo el personal; pero conducidos a aceptarla, entre el sistema de repartición a prorrata de los sueldos y el de repartición por grupos, no dudamos en preferir el segundo, puesto que con él nos acercamos más que con el primero a obtener el máximo de eficiencia

¿La gerarquía? . . . La gerarquía no es un obstáculo; ella no es necesaria sino para asegurar la unidad de acción, para mantener un cierto grado de dependencia, de subordinación de unos empleados con respecto a los inmediatamente superiores, y cada vez que no sea necesaria para tales fines, no debe temerse en prescindir de ella.

Dividiremos, pues, el personal en  $P$  grupos, la cuota por repartir entre ellos en  $n$  partes iguales a  $r$  y separaremos:

$K_n$	partes	para el	primer	grupo	
$K'_n$	»	»	segundo	»	
$K''_n$	»	»	tercer	»	
.	.	.	.	.	
.	.	.	.	.	

teniendo cuidado de fijar los coeficientes  $K$  en consideración a la influencia que ejercen en la marcha financiera de la Empresa las funciones que corresponde desempeñar a los empleados incluidos en los diversos grupos, y al número de personas que los componen.

Para acercarnos más aún a obtener la realización de los propósitos perseguidos, subdividamos cada uno de los diversos grupos en subgrupos. Tomemos como ejemplo el grupo 3.º, al cual corresponde  $K''_n$  partes y atribuyamos a cada sub-grupo  $3_1, 3_2, 3_3, \dots, 3_n$  un cierto número  $K''_1 n, K''_2 n, K''_3 n, \dots, K''_n n$  de partes respectivamente.

La suma  $K''_1 n + K''_2 n + \dots + K''_n n$  será igual a  $K''_n$ ; pero los empleados de cada sub-grupo, al cual corresponde participar con un número fijo de partes iguales a  $r$ , estarán más interesados en la obtención de los beneficios que el conjunto de todos los empleados del grupo.

La cuota de cada uno de aquellos empleados dependerá de la actividad de todos ellos: mientras mayor sea esta actividad será generalmente más fácil reducir el número de personas del sub-grupo y por consiguiente mayor la cuota que tocará a cada uno para un valor dado de  $r$ . De donde resulta que en la tendencia hacia la reducción del personal se armonizan las voluntades de los dirigentes con las de los subordinados.

Además si algunos de los empleados del sub grupo se hacen indignos de la participación, la cuota que hubieran debido percibir aumenta la parte que corresponderá a sus compañeros del mismo sub grupo, lo que tiene por efecto estimular el interés común de las personas que figuran en cada sub-grupo en favor del mejor cumplimiento de sus obligaciones.

---

Expuesto el sistema que estimo preferible adoptar, correspondería aplicarlo a nuestra Empresa de los Ferrocarriles del Estado, estudiando la clasificación del personal en grupos y sub grupos de acuerdo con la norma indicada. Pero esta tarea corresponde, si el sistema insinuado fuera acogido en definitiva, a las autoridades superiores de la Empresa que son las que tienen la responsabilidad de la buena marcha del servicio.

A ellas incumbe también estudiar otras cuestiones que se derivan de este mismo problema, como son las siguientes:

La cuota que corresponda a cada empleado u obrero ¿se le entrega en dinero o se la abona cada año a su nombre en la Caja de Ahorros y Retiro?

¿Se adopta el procedimiento mixto de entregarles una parte en dinero y abonarles la otra parte en su cuenta de la mencionada caja?

Si el dividendo por repartir al personal no es suficiente para que cada parte igual a  $r$  alcance a un cierto límite, ¿se destinaria aquella cuota para formar un fondo de reparticiones futuras o se adoptaria alguno de los procedimientos anteriores?

En la hipótesis, que me parece la más lógica, que sólo se dé derecho a la participación del dividendo que resulte según la pauta recomendada, a los empleados a contrata y a los obreros calificados, ¿qué parte del resto de las utilidades debería, en justicia, dedicar la Empresa a mejorar las condiciones de vida de los obreros no calificados?

¿Qué sumas debería la Empresa consultar entre sus gastos anuales de explotación, para establecer o proteger instituciones patronales destinadas a alivianar las cargas de los empleados y obreros?

... Porque la misión social de la Empresa no termina con la fijación de sueldos y jornales adecuados y la participación de los empleados en los beneficios. De ninguna manera.

La Empresa tiene un ejército de hombres, que por sus funciones, deben pernoctar en diferentes puntos de la Red y es muy escaso el número al cual proporciona habitaciones: no pasa igual cosa en otros países. Al preocuparse especialmente de las habitaciones gratuitas o a precio reducido de arrendamiento para el personal de puestos fijos y de alojamiento gratuito para el personal ambulante, las empresas ferroviarias del mundo civilizado parecen haberse inspirado, según Lemercier, secretario general de la Compañía del Este Francés, en las palabras de Jules

Simón: *sin habitaciones no hay familia, sin familia no hay moral, sin moral no hay ciudadanos y sin ciudadanos no hay patria.*

La Empresa no tiene economatos, es decir almacenes de artículos de consumo creados y dirigidos por ella misma, a disposición facultativa del personal y que venda los artículos bajo la fórmula «no ganar ni perder».

A falta de economatos no protege ninguna cooperativa de consumos: es decir ninguna sociedad fundada y dirigida por los empleados mismos para girar en el negocio de venta de artículos de consumo al personal, sobre la base de no realizar otros beneficios que la diferencia entre los precios de compra al por mayor y los precios de venta al detalle, regulados según la cotización del comercio local.

La Empresa no ha dado todavía el primer paso para establecer y subvencionar instituciones de seguros contra las enfermedades, accidentes del trabajo, la vejez, ni los seguros sobre la vida. Y sin embargo, en todos los países tales instituciones existen bajo la protección de las administraciones de ferrocarriles, sea en virtud de la ley, sea por medidas patronales socialmente concebidas.

Y para qué referirnos, por ahora, a las subvenciones a los empleados que tienen más de un cierto número de hijos, los préstamos sin intereses, los socorros extraordinarios, el pago de los sueldos durante el tiempo que el empleado hace el servicio militar obligatorio, la contribución a los gastos de uniforme, las subvenciones escolares para la instrucción primaria de los hijos de los empleados y obreros, pensiones a las viudas y a los huérfanos de los ferrocarrileros, las salas de lectura, salas de baño, y muchos otros medios empleados por las empresas en obsequio del bienestar de los que sirven en ellas y de sus familias, y que absorben sumas considerables que figuran entre los gastos de explotación.

Para dar una idea de la importancia que a todas estas cosas se atribuye en otras partes, basta leer las estadísticas. Las cinco grandes Compañías Francesas, por ejemplo, invirtieron en 1912 en favor de sus empleados, además de los sueldos, la cantidad de 121 290 672 fr., incluidos entre los gastos de explotación, cuando la suma distribuida a los accionistas fué de 137 819 148 fr.

En el mismo año los ferrocarriles del Estado Francés invirtieron en iguales cosas 53 212 344 fr. cifra que alcanza al 42,2% del total invertido en sueldos y jornales, y que no incluye otros 5 555 451 fr. en sueldos pagados a empleados durante el feriado.

Resulta de todo esto, que además de las cuestiones relativas a la participación del personal en los beneficios y que por la fuerza de las cosas se ha presentado en primer lugar, tiene la empresa que estudiar y resolver poco a poco otros diversos problemas de considerable importancia relacionados con el mismo personal.

Si en la presente conferencia hubiese pretendido abarcar el estudio de cada uno de estos problemas, sin duda que habría abusado de la benevolencia de Uds., y habría extralimitado la satisfacción de los deseos de los amigos que me han inducido a ocuparme de la participación en las utilidades.