

El tiempo lo es todo.**Racionalización de la actividad industrial, cronometrajes y mujeres resistentes durante el franquismo***

Aritza Sáenz del Castillo Velasco
Departamento de Didáctica de las Ciencias Sociales. Facultad de Educación y Deportes (EHU/UPV)
aritzsaenzdelcastillo@ehu.eus
ORCID: 0000-0003-3742-5734

<https://doi.org/10.57149/re-visiones.12.5>

Recibido: 10/05/2022
Aceptado: 05/09/2022

Resumen

El presente artículo analizará los procesos de implantación de los sistemas de organización científica del trabajo en el tejido industrial español desarrollados durante la dictadura franquista desde una perspectiva de género. Para ello, examinaremos la extensión y aplicación del sistema Bedaux en las principales factorías vitorianas que contaban con abundante mano de obra femenina durante la década de los cincuenta y sesenta del pasado siglo. A tenor de los resultados, hemos podido constatar cómo este sistema de racionalización de la producción y el trabajo discriminaba deliberadamente las categorías, oficios o tareas desempeñadas por las mujeres, bien otorgándolas escaso valor o bien someténdolas a unos ritmos de trabajo acelerados. Este agravio llevará a las obreras de estas factorías a desplegar diferentes estrategias al objeto de recuperar su autonomía sobre el proceso productivo.

Palabras clave

organización científica del trabajo, Bedaux, franquismo, mujeres obreras, resistencias femeninas.

Time is everything.**Rationalization of industrial activity, timing system and women resistances during Franco's dictatorship**

Aritza Sáenz del Castillo Velasco
Departamento de Didáctica de las Ciencias Sociales. Facultad de Educación y Deportes (EHU/UPV)
aritzsaenzdelcastillo@ehu.eus
ORCID: 0000-0003-3742-5734

<https://doi.org/10.57149/re-visiones.12.5>

Recibido: 10/05/2022
Aceptado: 05/09/2022

Abstract

This article will analyze the implementation processes of the scientific organization of work systems in the Spanish industrial fabric developed during Franco's dictatorship from a gender perspective. To this end, we will examine the extension and application of the Bedaux system in the main Vitorian factories that had abundant female labor during the 50s and 60s of the last century. Based on the results, we have been able to verify how this system of rationalization of production and work deliberately discriminated against the categories, trades or tasks carried out by women, either giving them little value or subjecting them to accelerated work rhythms. This grievance will lead the workers of these factories to deploy different strategies in order to recover their autonomy over the production process.

Keywords

Scientific Organization of Labor, Bedaux; Francoism, Women workers, Women resistance.

*Este trabajo ha sido realizado en el marco del proyecto de investigación IT1441-22 Biography and Parliament.

● 1. Los orígenes de la organización científica de la producción

La administración científica de la producción industrial hunde sus raíces en las teorías organizativas de Charles Taylor postuladas en las primeras dos décadas del siglo XX y que buscaron maximizar la eficiencia de la mano de obra, de las máquinas y las herramientas a través de la división del trabajo y el proceso productivo en tareas específicas, para las cuales el trabajador debía estar adiestrado y cualificado (Nelson, 1992). Además, cada fase de producción tendría sus propias normas estandarizadas —*the one best way*— que marcarían el proceder del personal obrero en la ejecución de su tarea específica, expropiándoles de su saber hacer, permitiendo la extensión de la autoridad del capital sobre el proceso de producción y acabando con el obrero de oficio. En esta línea, se puso el énfasis en la reducción de los tiempos de producción, eliminando los tiempos inútiles, al objeto de mejorar la productividad y el rendimiento de los elementos productivos —fuerza de trabajo, medios de producción y consumo de energía—. Todo ello derivó en la sobrevaloración del personal especialista en la Organización Científica del Trabajo —O.C.T.— frente a los conocimientos empíricos aportados por el personal obrero. Además, “el espacio de trabajo se convertiría en objeto de pugnas entre el trabajador asalariado y el capital, ya que este buscaría a toda costa la fijeza del obrero en el puesto de trabajo” (Quiroz, 2010: 76) a través de los movimientos estandarizados que traerían consigo la ansiada reducción de los tiempos por parte del capital. Este paradigma organizativo de origen norteamericano llegaría a Europa en las décadas siguientes. Así, en 1928 se crearía en España el Comité Nacional de O.C.T., con objeto de difundir e

implantar el *scientist management* en las distintas industrias. No obstante, su aplicación real fue muy limitada hasta la consolidación del régimen franquista (Martínez Vara y De los Cobos, 2014). En las siguientes páginas analizaremos la puesta en práctica de los postulados de la administración científica de la producción en el tejido industrial español, que adquirió un protagonismo destacado dentro la economía española a partir de las décadas de los cincuenta y sesenta del pasado siglo —periodo conocido como el desarrollismo— y las posibles resistencias desde una perspectiva de género.

● 2. La implantación de nuevos sistemas de productividad y organización del trabajo en España durante el franquismo

A finales de los cincuenta y primeros sesenta del siglo XX, el tejido industrial español asiste a la renovación y modernización de los sistemas productivos —tecnológica y organizativamente—, y son importadas nuevas formas de trabajo. La inversión extranjera, estadounidense y europea principalmente, comienza a penetrar en España, y con ella nuevas directrices empresariales tendentes a incrementar la productividad. La racionalización económica y el sistema de organización científica del trabajo se implantan en multitud de industrias españolas —automóvil, electrónica, maquinaria, electrodomésticos, química, textil...— a finales de la década de los cincuenta y principios de la década siguiente, dejando atrás modelos paternalistas y militarizados (Babiano, 1993)¹. Estas medidas, en-

caminadas a aumentar la producción, se sustentaron en la explotación intensiva de la mano de obra y contaron con el apoyo y aquiescencia del aparato burocrático franquista “mediante una labor de divulgación, intercambio técnico con otros países —principalmente Estados Unidos— y asesoramiento a empresas” (Babiano, 1993: 84) a través del Instituto de Racionalización del Trabajo. Las Oficinas de Métodos y Tiempos surgieron en la mayoría de las medianas y grandes empresas y fueron las responsables de organizar racional y científicamente la producción y el trabajo, en consonancia con el concepto burgués de *time is money* acuñado por Benjamin Franklin².

Estos nuevos sistemas de organización del trabajo introdujeron cambios sustanciales en la política salarial. La remuneración de los trabajadores estuvo condicionada notablemente por la productividad obtenida en cada puesto de trabajo. Las gratificaciones fijas en concepto de salarios a la producción presentes en los años cuarenta y principios de los cincuenta, dieron paso a nuevos sistemas que cuantifican el salario “en razón de la celeridad del trabajo realizado, y cuyo valor llega a sumar hasta la mitad del paquete salarial” (Balfour, 1994: 83) y que tenían por objetivo aumentar la productividad industrial (Alonso Olea, 1959). De este modo se intensificaba el control técnico sobre la fuerza de trabajo, sustentado en una disciplina marcada por el ritmo de las máquinas (Babiano, 1998). Todo ello quedó recogido en la ley de convenios colectivos de 1958, al reconocer que el salario debía ir ligado al rendimiento y al aumento de la productividad (Muñoz, 2010).

Así, las primas a la producción se convirtieron en una herramienta eficaz, que contribuyó a incrementar el control del empresario sobre la producción. A través de este

concepto retributivo, la parte económica garantizaba sus intereses corporativos (Herraiz, 1997). Los sueldos se calcularían en función de la producción, que, a su vez, estaría regulada por el mercado y los diseños e intereses empresariales. Así, cuando la carga de trabajo escaseara o existiesen tiempos muertos por problemas organizativos, los sueldos se reducirían a su mínima expresión. Además, el establecimiento de una producción mínima o normal permitía, bajo razones de productividad, el despido del personal que no alcanzara tal índice.

La potenciación de este concepto salarial también estuvo entre las prioridades de las autoridades franquistas y para ello crearon la Comisión Nacional de Productividad Industrial. Las subidas salariales registradas en los convenios colectivos y el aumento de la renta nacional tenían que responder a un aumento real de la producción, para que no repercutiese en el precio al consumo de los productos manufacturados, en un serio intento de contener la inflación, caballo de batalla del régimen en materia económica (Barciela, 2001; Tortella y Núñez, 2011).

De entre los distintos métodos que regulaban esta organización particular de la producción y el trabajo, uno de los más extendidos fue el sistema Bedaux, que perseguía varios objetivos: el control, la planificación y la gestión de la producción y sus costes. Para ello, los distintos oficios y tareas desarrollados dentro de las empresas fueron clasificados jerárquicamente en una escala de actividades. De este modo, se estudiaron todos los puestos de trabajo o categorías con el fin de otorgarles una valoración y así determinar un rendimiento mínimo, normal o exigible a cada tarea (Caso, 2003). La unidad de referencia del sistema Bedaux era el punto Bedaux, que equivale a decir: “aquel trabajo que una persona normal

puede realizar en un minuto, actuando a los tres cuartos del ritmo óptimo, con reposo incluido" (Porret, 2010: 346). El número de piezas/hora que se le exigirán como contraprestación del salario será el que resulte de dividir 60 minutos por la cantidad de tiempo asignado a un determinado trabajo. La realización de estas producciones en una hora se ha dado en llamar "rendimiento normal" que equivale a decir Actividad 60, porque se producen 60 puntos Bedaux.

Mediante el aumento del ritmo de trabajo se logra producir en 60 minutos de tiempo una mayor cantidad de puntos Bedaux. La empresa abonará, en concepto de prima, aquellos puntos producidos por hora de trabajo real que rebasen los 60 puntos exigidos como contraprestación del salario base, hasta un máximo de 20 puntos prima a la hora, equivalente a la Actividad 80 (Porret, 2010).

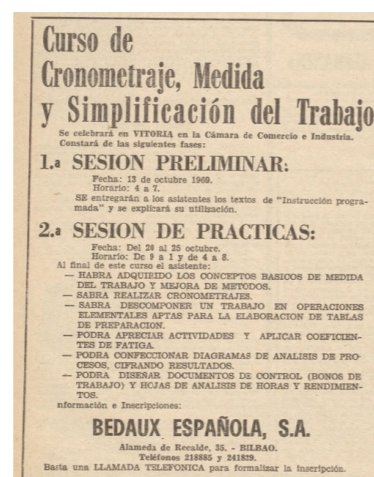
Los puntos prima ganados por el trabajador serían abonados por la empresa con arreglo al valor punto en pesetas correspondiente a cada grupo de escala de valoración, cuantía que se detallaba en cada convenio colectivo sindical. El cociente de los puntos Bedaux obtenidos, resultantes de la producción alcanzada, por el valor punto asignado a cada tarea o categorías en la escala de valoración de actividades, daría como resultado el salario correspondiente a las primas de producción (Reglamento de Régimen Interior de la empresa Esmaltaciones San Ignacio, s. f.).

● 3. El sistema Bedaux y los trabajos de las mujeres. Un estudio de caso centrado en las industrias de Vitoria-Gasteiz

La industrialización de la Vitoria-Gasteiz desarrollada durante la década de los cin-

cuenta y sesenta del pasado siglo, debido a su particular tejido productivo basado en industrias ligeras de transformados y de consumo, demandó mano de obra femenina en cantidad. Así, en numerosas factorías las trabajadoras fueron la mayoría de la plantilla (Sáenz del Castillo, 2015)³. A lo largo de estas dos décadas, estas empresas implantaron distintos sistemas de O.C.T. que estuvieron vigentes hasta bien entrada la década de los ochenta y que llegaron a su fin con el declive del modelo fordista y las políticas de desindustrialización (Tébar, 2020). Para su puesta en marcha, los cuadros intermedios de estas factorías recibieron diferentes cursos de formación impartidos por técnicos especialistas en la materia y que fueron impulsados tanto por instituciones públicas como privadas —Cámara de Comercio e Industria de Álava, Sindicato Vertical, empresas particulares...—. Esta formación corrió a cargo de diferentes consultorías como el Instituto de Deusto, Organización Administrativa e Industrial de San Sebastián, S.A. Ibérica Bedaux o Bedaux Española S.A.

Este personal formado engrosaría la plantilla de las Oficinas de Métodos y Tiempos de



Publicidad inserta en el diario local *Norte Express* 7/10/1969, p.6.

estas industrias y fueron responsables de la implantación de la O.C.T. en sus respectivos centros de trabajo. Este proceso fue encauzado en dos direcciones. En primer lugar, a cada puesto de trabajo o categoría le asignaron una valoración en puntos en función de la destreza, la resistencia muscular, la apreciación sensorial, la responsabilidad por el producto, la formación previa, etc., estableciendo una jerarquía salarial muy marcada en el conjunto de la plantilla que derivaría en una división la fuerza de trabajo en el escenario productivo. En segundo lugar, a cada tarea se le estipuló un tiempo determinado de ejecución, estableciendo "una escala muy precisa e individualizada de control del rendimiento" (Babiano, 1993: 79), ahondando nuevamente en unas relaciones laborales más personalizadas. A tenor de esta racionalización del trabajo, los oficios desempeñados por las mujeres en estas industrias se situaron en los márgenes inferiores de la escala de valoración, obteniendo por ello una menor retribución que oscilaba entre el 60 y el 90 % de la percibida por un trabajador masculino de igual categoría, pese a que pertenecer a la misma categoría supusiera que el trabajo desempeñado poseía unas características comunes de responsabilidad, cualificación, etc. (Sáenz del Castillo, 2015).

La percepción salarial en función de la producción —la prima—, fue un concepto retributivo que ganó en importancia a lo largo de la década de los sesenta en estas industrias alavesas. En este emolumento vuelve a sobrevolar una discriminación en función del género. Así, en las primas a la producción se observa que las mujeres a igual categoría cobraban entre un 20 y un 57% menos, dependiendo de la empresa donde realizaran su trabajo. Además, los tiempos de ejecución de las tareas realizadas por mujeres fueron revisados una y

otra vez, sometidos al control permanente de los cronometradores (Sáenz del Castillo, 2015). Esta discriminación salarial llevó a que parte de las trabajadoras de estas factorías desplegasen un repertorio amplio de contestación y resistencia ante las medidas de racionalización de la producción, que analizaremos en las siguientes páginas.

● 4. Formas de resistencia femenina ante la racionalización científica del trabajo

● 4.1 Resistencia ante la valoración de los puestos de trabajo

La cuantía salarial a percibir en el sistema Bedaux, como hemos indicado anteriormente, dependía de la valoración del puesto de trabajo realizada por un comité de expertos, que en base a unos factores objetivos —cualificación, destreza, resistencia...— determinaría su valor. Estas valoraciones en numerosas ocasiones fueron objeto de reclamación por parte de las trabajadoras de estas factorías alavesas. Así, en fecha tan próxima a la implantación de este sistema de racionalización económica, encontramos la queja de las productoras de la sección de montaje de cursores de cremalleras de Areitio respecto a la valoración de su puesto de trabajo. Estas consideraron que se minusvaloraba la destreza y la cualificación necesarias —minuciosidad y atención en la manipulación del piecero— para el correcto desarrollo de la tarea e impugnaron ante el jurado de empresa y el sindicato vertical la valoración recibida. Tras la inspección por parte de la Delegación Provincial de Sindicatos y una entidad independiente de "Consejeros de Organización Administrativa e Industrial" de San Sebastián consultada, fallaron a favor de las productoras por considerar que su trabajo

merecía mayor valoración de puntos debido a su responsabilidad, lo que se tradujo en un mayor sueldo (Acta del Jurado de Areitio de 31 de mayo de 1963).

La valoración de los puestos femeninos en Heraclio Fournier también fue objeto de una larga disputa. Así las cosas, en 1965 se pidió al jurado de empresa una rectificación de la valoración de los oficios complementarios femeninos, la cual fue aceptada tras varias deliberaciones. Aun así, los oficios desempeñados por las mujeres alcanzaban como máximo los 100 puntos, mientras las valoraciones superiores de los obreros de la producción se situaban en torno a los 250 (Sáenz del Castillo, 2021). Dos trabajadoras de la empresa, M.I.N. y C.F.R., recordaban esta discriminación en los siguientes términos:

Entonces las mujeres estábamos dentro de una calificación, los oficios complementarios femeninos (...) estaban las maestras, las encargadas de un grupo o equipo de trabajadoras, pues bueno ni estas alcanzaban al peón de entrada en su calificación (...) Ya te tocaba las pelotas. ¡A ver, que los peones que cobrasen más que tú...! Yo veía que los peones no hacían más que coger la basura por todos los sitios, y nosotras encargadas de máquinas de mucha más responsabilidad... (Sáenz del Castillo, 2021: 113)

De este modo, a lo largo de la década de los setenta, las reclamaciones de estas trabajadoras se sucedieron, a pesar de que la empresa mostrara "su profunda desilusión por la actitud del citado personal" (Sáenz del Castillo, 2021: 115). En línea con sus reivindicaciones, un informe-estudio realizado en 1982 reconocía que el manual de oficios complementarios femeninos que ha-

bía regido la política salarial de la década anterior:

No respondía ni en su cometido ni en su aplicación a las condiciones que debe cumplir una valoración por puntuación de factores, ya que discrimina a dichos oficios al no atribuirles factores como cultura, iniciativa, etc. ni siquiera en un grado mínimo, cuando dichos factores se encuentran en el manual general aplicado a puestos del mismo colectivo. Además, en los factores reconocidos limita la puntuación máxima, en base a una legislación ya derogada. Por añadidura, una vez obtenida la puntuación total del puesto, vuelve a aplicar un coeficiente de corrección. (Sáenz del Castillo, 2021: 115)

● 4.2 Resistencia ante las primas de producción y los cronometrajes

Una de las quejas más habituales por parte de las trabajadoras de estas empresas fue la impugnación formal de las mediciones de tiempos o cronometrajes realizadas unilateralmente por la empresa y los jefes de sección⁴. Así ocurrió cuando la dirección de Areitio elevó sin previo aviso el tope de puntos exigible en la prima de producción de la sección de montaje de los agarraderos de las cremalleras de nylon en un 20%, al considerar que los puntos exigibles estaban por debajo del rendimiento normal, pues este se podía conseguir en menos tiempo. Las trabajadoras elevaron su queja a la Delegación Provincial de Sindicatos, que, tras el análisis oportuno, falló a su favor (Acta del Jurado de Areitio de 13 de mayo de 1963).

La revisión de los cronometrajes y la variación de los valores de las primas a la

producción fueron una constante por parte de la empresa Areitio con objeto de rebajar los tiempos de ejecución y contaron con la connivencia de los jefes de sección. De este modo, en junio de 1965 la sección de nylon fue nuevamente estudiada y, como resultado, los topes de puntos exigibles de tres puestos de trabajo desempeñados por mujeres fueron elevados. Esta vez no corrieron tanta suerte las quejas interpuestas ante la Organización Sindical, pues decidió trasladar la responsabilidad de las valoraciones al comité técnico encabezado por los cronometradores de las otras dos empresas —Hofesa, Cincor— que formaban el entramado industrial de Areitio, que finalmente fallaron a favor de la empresa (Acta del Jurado de Areitio de 23 de junio de 1965).



Trabajadoras de Areitio frente a las máquinas en marzo de 1954 (Archivo del Territorio Histórico de Álava, Fondo Alberto Schommer).

En Heraclio Fournier los cronometrajes de las tareas desempeñadas por mujeres también fueron fuente de conflicto y afectaron a varias secciones. Recién implantado este sistema de trabajo y remuneración, en 1960 encontramos las primeras desavenencias de las trabajadoras de la sección de barnizado, ya que la velocidad de trabajo de las máquinas fue incrementada en un 20% por decisión unilateral del jefe de sección, pasando de producir 15 pliegos por minuto a

18, estableciendo esta última medida como base para el cobro de la prima. El problema no se hizo esperar, pues dependiendo del "grosor del barniz, situación de la cartulina y muchos factores más" (A.T.H.A. Fondo Juan Alfaro, Sección Personal) este índice de producción óptimo era difícil de alcanzar sin comprometer la calidad del producto. Como consecuencia, una semana más tarde, "al subir las hojas de trabajo a la Oficina de Producción, la secretaria de dicha sección ha informado que le habían dicho las operarias que la velocidad de la máquina era de 16 pliegos por minuto, y había que cambiar la puntuación, pues se veían perjudicadas" (A.T.H.A., Fondo Juan Alfaro, Sección Personal) a lo que el jefe de la sección de barnizado respondió "que si por esta reducción las operarias no sacan puntos que se fastidien" (A.T.H.A., Fondo Juan Alfaro, Sección Personal). Esta actitud soliviantó a las trabajadoras de esta sección, que interpusieron una queja formal ante la oficina de producción por la arbitrariedad de la decisión tomada por su superior.

En 1962 este sistema de producción y retribución estuvo en el origen del despido de un número importante de trabajadoras de la empresa naipera —aprendizas de primer y segundo año—, en torno a 150, por no conseguir la mínima producción exigible. Muchas de ellas fueron contratadas posteriormente, esta vez asumiendo el dogma de la productividad y alcanzando los cronometrajes establecidos (Sáenz del Castillo, 2021).

Frecuentes fueron las quejas de las trabajadoras de la sala de manipulado de naipes ante las mediciones de los tiempos de sus tareas. Así, en 1968 la empresa decidió actualizar los tiempos de fabricación de esta sección. Frente a estos nuevos cálculos, las operarias del escogido de póker español

protestaron enérgicamente ante el jurado de empresa por considerar que los tiempos no se correspondían con la realidad y no contemplaban el descanso preceptivo que les asistía. A través del jurado se realizaron nuevos cronometrajes "efectuando su trabajo de forma totalmente normal" (Acta del Jurado de Heraclio Fournier de 16 de abril de 1968) y constatando lo alejado de las mediaciones de la dirección, pero la empresa no los aceptó e impuso sus propios tiempos. Lo mismo sucedería con las mediciones que la empresa realizó en 1976 y que afectarían a las trabajadoras encargadas del manipulado del papel en la sección de selección de matizado (Acta del Jurado de Heraclio Fournier de 28 de septiembre de 1976).

Muchas veces los topes de prima y los tiempos de ejecución se establecían sin tener en cuenta los múltiples factores que intervenían en el proceso productivo. Un ejemplo es la queja planteada al Jurado de empresa por parte de las trabajadoras de la sección de colocación de correderas de cremallera de Areitio, por el mal estado del material con el que debían trabajar, pues "pese a los esfuerzos que continuamente realizan para alcanzar el tope de prima no llegan a conseguirlo, por las malas condiciones del material con que trabajan, puesto que las correderas no se deslizan con la suavidad deseada" (Acta del Jurado de Areitio de 30 de mayo de 1968); en parecidos términos se expresó el personal femenino dedicado a la colocación de los topes superiores de las cremalleras, ya que las máquinas en que se llevaba a cabo esta operación no funcionaban con la debida normalidad por la mala calidad del piecero empleado. Este descontento derivado de los problemas existentes en el proceso de producción, donde las trabajadoras poco o nada podían hacer, se registró en otras empre-

sas. Así, las trabajadoras de Montura de Paraguas S.A. elevaron su protesta al Jurado de empresa por considerar necesario el reajuste de los cronometrajes de ciertas tareas, pues las materias primas y los fallos de fabricación en fases productivas anteriores ocasionaban un aumento de los tiempos de trabajo, lo que conllevaba la disminución de la prima. A continuación, exponemos sus alegaciones:

- Por cambio de materiales notamos un necesario incremento de los tiempos de fabricación. Los cronometrajes no han sido adaptados a estas nuevas circunstancias productivas causadas por el cambio de material, por lo que las primas se ven reducidas por causas ajenas a nuestra voluntad.
- Nuestra sección es la última en el proceso de fabricación. Por este motivo en numerosas ocasiones nos encontramos con materiales defectuosos, bien por rebabas, por mala ejecución de los procesos de fabricación, etc. Estas faltas cometidas en procesos de fabricación anteriores nos ocasionan un perjuicio sustancial en el momento de realizar las operaciones, por ser estas tan especiales debido a su reducido tamaño. Esto origina un aumento del tiempo empleado en la producción de nuestras tareas, que afectará directamente a las primas obtenidas.
(A.H.P.A., Sección Sindicatos, Caja 374)

Las trabajadoras de esta sección, al objeto de solventar estos inconvenientes, plantearon las siguientes medidas. La solución del problema de los materiales pasaba por realizar nuevas mediciones o cronometrajes y establecer nuevos tiempos para cada material empleado. El empleo de un material u otro repercutía enormemente en la prima, pues la pérdida de una décima condicionaba considerablemente la producción diaria.

En solución al segundo problema, exigieron que la manipulación de materiales defectuosos se compensase con la asignación de una producción equivalente a la media obtenida en la sección bajo circunstancias normales.

En la búsqueda de soluciones propusieron proyectos más ambiciosos. Sugirieron una reestructuración total de la sección, haciendo operaciones más largas, ya que en algunas operaciones requieren tan solo 1 hora o quizá menos; pero como somos conscientes del problema que esto trae, de cara a una reorganización total, nos inclinamos por las primeras soluciones por ser más eficaces en un corto plazo. (A.H.P.A., Sección Sindicatos, Caja 374)

Relacionado con las primas de producción, e indirectamente con los cronometrajes, en un contexto más amplio, encontramos nuevos problemas en la organización del trabajo en estas empresas. Las trabajadoras debieron amoldarse a los nuevos diseños de la producción marcados por la crisis de comienzos de los setenta, y por ello acusaron una gran movilidad. Los problemas de carga de trabajo que padecían estas empresas y la reducción de plantilla obligaron a las trabajadoras a cubrir diferentes tareas. Los cambios de puesto dentro de la fábrica y la versatilidad de las mujeres para desarrollar distintos trabajos afectaron de manera notable a la remuneración salarial en concepto de la prima. La producción señalada era difícil de alcanzar sin la debida experiencia, por lo que la movilidad de las productoras iría en detrimento de este concepto retributivo. Esta movilidad, y sus consecuencias pecuniarias, fue denunciada por las trabajadoras en reiteradas ocasiones ante los respectivos Jurados de empresa de Montura de Paraguas S.A, Areitio y Heraclio Fournier.

Para solventar la disminución salarial que acarrea la movilidad de puestos, las trabajadoras de Montura de Paraguas S.A. y de Heraclio Fournier exigieron que se les asignara la media de la producción obtenida por los trabajadores habituales de las nuevas secciones donde recalasen. En su defecto, planteaban el establecimiento de tiempos progresivos como solución temporal, pero recalaban que en sus puestos anteriores eran poseedoras de la prima máxima, como ejemplo de su buen hacer (Sáenz del Castillo, 2015).

La empresa de Montura de Paraguas S.A., a través de la Oficina de Métodos y Tiempos, notificó al Jurado que estas anomalías:

Originadas todas ellas por la racionalización de los sistemas de fabricación y agrupación de instalaciones y personal en función de una mayor productividad, en este departamento de métodos y tiempos se están tomando una serie de medidas encaminadas a eliminar cualquier perjuicio económico que pudiera seguirse. Estas medidas son las siguientes:

- 1ª-. Determinar la actividad alcanzable el primer día de trabajo.
- 2ª-. Determinar con exactitud el período de adiestramiento que se precisa en cada trabajo para alcanzar la actividad óptima.
- 3ª-. Establecer un tiempo móvil, o lo que es lo mismo, una exigencia de producción progresiva, en función de lo determinado anteriormente.
- 4ª-. Comunicar al personal las normas de funcionamiento del presente sistema, dejando claro desde el primer momento que se podrán alcanzar rendimientos óptimos desde el primer día en que se ejecute el trabajo; asimismo, responsabilizar tanto a encargados como operarios para que ha-

gan todas las consultas que sean precisas y puedan así disponer de todos los datos de forma inmediata.

La realización y puesta en marcha de este plan llevan necesariamente muchas horas de trabajo, y la necesidad de coordinar el plan con la mayor racionalización posible de un programa general de fabricación que ha comenzado a ponerse en marcha ya estaba muy próxima a ponerse en conocimiento de los trabajadores, pudiendo estimarse que se hará dentro de los próximos quince días.

En Vitoria a 22 de enero de 1976. Departamento de métodos y tiempos. (A.H.P.A., Sección Sindicatos, Caja 374)

La queja de las trabajadoras de esta sección destapó el proyecto de reajuste emprendido por la empresa sin más explicación, y obligó a Montura de Paraguas S.A. a poner orden en un tema tan serio como las primas de producción.

Todas las reclamaciones interpuestas por las trabajadoras no finalizaron con la interposición de la queja correspondiente y su resolución. En ocasiones, el conflicto iniciado en torno a las mediciones se encontró y derivó en formas de resistencia más activas y organizadas. Es el caso de la huelga de brazos caídos protagonizada por las trabajadoras de la sala de manipulado de Heraclio Fournier en 1976. Ante las discrepancias surgidas entre la empresa y las operarias de esta sección por los cronometrajes establecidos en ciertas operaciones, las trabajadoras mantuvieron una actitud firme. Mientras perduró el conflicto, las trabajadoras de la sala de manipulado bajaron los ritmos de trabajo de forma consciente y deliberada hasta alcanzar la producción mínima (Acta del

Jurado de Heraclio Fournier de 12 de julio de 1976).



Trabajadoras del manipulado de la empresa Heraclio Fournier (Archivo del Territorio Histórico de Álava, Fondo Manuel Alfaro).

Las trabajadoras de Areitio fueron más allá en sus reclamaciones. No aceptaban que gran parte del sueldo a percibir proviniese de conceptos salariales variables, como eran las primas a la producción. La dignidad de los salarios dependía en exceso de la cuantía del plus de producción, y la valoración, a su entender subjetiva, que realizaba la empresa les irritaba profundamente. Ello las llevó a protagonizar en febrero de 1972, espontáneamente y sin el conocimiento del Jurado de empresa, un paro de dos horas en la producción que enojó enormemente a la dirección. Esta percepción de arbitrariedad e injusticia permaneció presente entre las trabajadoras de esta factoría y la plataforma reivindicativa de 1976 exigió nuevamente que las primas a la producción no excedieran el 20% del salario real, cuantía que debería reducirse paulatinamente mientras aumentaba el salario base. Esta cuestión y la valoración de sus puestos de

trabajo fueron una de las causas por las que un gran número de trabajadoras de Areitio rompió las negociaciones con la empresa en febrero de 1976 y se declaró en huelga, enfrentándose diariamente a la entrada de la fábrica con sus compañeros esquiroles y la policía armada franquista. Gracias a estas movilizaciones y la presión ejercida por la nueva comisión asamblearia de trabajadoras, las primas se redujeron al 16% del sueldo global a finales de aquel año. Además, en momentos de falta de carga de trabajo, este porcentaje sería sustituido por una cantidad fija⁵. Lo mismo ocurriría en Heraclio Fournier, cuando en 1977 la prima se redujo y pasó a ser el 30% del salario total (Acta del Jurado de Heraclio Fournier de 9 de Julio de 1977).

Ante este nuevo sistema retributivo que fijaba los haberes en función de la producción, cuajado de tensiones y situaciones traumáticas, también germinaron estrategias colectivas de solidaridad. Así, las trabajadoras más experimentadas en la tarea guardaban o escondían parte de la producción alcanzada para cedérsela a aquellas trabajadoras que, por su falta de experiencia o por su poca pericia, no llegaban al mínimo exigible y eran amenazadas con el cese en la actividad. Este hermanamiento colectivo también estaba guiado por motivaciones individuales, pues los índices de producción mínimos eran revisados periódicamente, y si los cronometradores observaban que se alcanzaban de forma habitual, terminarían por reducir los tiempos del proceso de fabricación y exigir mayor producción para cobrar la misma prima. Esta estrategia fue seguida por varias trabajadoras de la sección de correderas de cremallera de Areitio. Estas sustraían cierta cantidad de su producción diaria y la escondían en el ropero para después llevarla periódicamente a sus

puestos de trabajo, con objeto de conseguir la prima de producción con un menor esfuerzo. Estas conductas que desafiaban la disciplina de los nuevos sistemas de organización productiva eran consideradas muy graves y sancionadas con toda contundencia. De este modo, estas trabajadoras fueron castigadas por la empresa con una suspensión de veinte días de empleo y sueldo en febrero de 1962, que posteriormente fue corroborada por la Magistratura de Trabajo con intención "de mantener la disciplina y el orden dentro del centro de trabajo" (Actas del Jurado de Areitio de enero-abril de 1962).

No todas las formas de resistencia fueron colectivas, también tuvieron lugar acciones individuales. Este nuevo sistema de organización del trabajo requería un mayor tratamiento burocrático. La producción alcanzada diariamente debía recogerse en unos pliegos que la empresa proporcionaba a cada trabajador. Su estudio emprendido por la oficina técnica facilitaba la planificación y coordinación de las distintas fases de fabricación. A su vez, estas hojas servían como base para el cálculo de las primas a la producción. Como hemos indicado anteriormente, estos emolumentos significaban un porcentaje elevado del salario final. La falsificación de las hojas de producción representaba un mecanismo de defensa útil ante las cambiantes valoraciones y cronometrajes de los puestos de trabajo, y un proceder eficaz ante la reducción de la prima. Esta práctica fue habitual, pues los diversos convenios colectivos incorporaban en su articulado capítulos específicos que sancionaban de forma ejemplar la disparidad entre la producción real y la registrada en los formularios. De este modo lo recogía el Acta de

la Comisión Mixta del Convenio de Heraclio Fournier del 9 de enero de 1967:

Se recuerda y recomienda mantener la veracidad de las Hojas de Trabajo en cuanto a su contenido, de acuerdo en el Art. 60 del vigente Convenio Colectivo de Empresa, no solamente para poder continuar observando la eficiencia del personal, sino para establecer un control de costes, cuya exactitud es absolutamente necesaria.

En ocasiones, las trabajadoras fueron partícipes de esta forma de desobediencia. Un ejemplo de esta actitud es el descrito en las actas del Jurado de empresa de Heraclio Fournier el 29 de enero de 1968. La dirección de esta factoría remitió al Jurado la sanción correspondiente a una productora por el falseamiento de la hoja de trabajo, y la queja formal ante la frecuencia de estos sucesos. La empresa, en connivencia con el jurado, fue compasiva y le impuso la mínima sanción correspondiente a las faltas graves —suspensión de empleo y sueldo durante dieciséis días—, por producirse esta falta en el centenario de la fundación de la empresa.

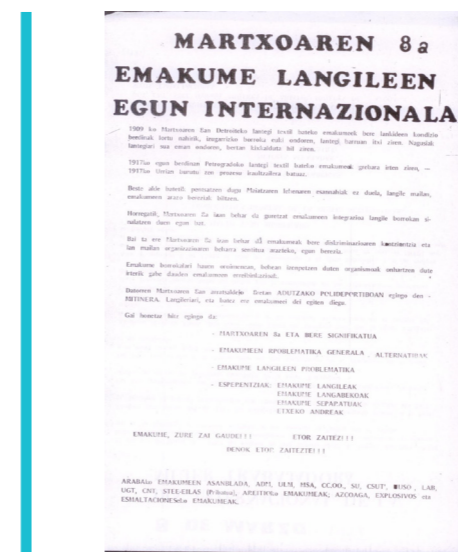
5. Conclusiones

A lo largo de este artículo ha quedado patente la actitud firme de las trabajadoras de Vitoria frente a los sistemas de racionalización de la producción introducidos en el tejido industrial durante la década de los cincuenta y sesenta del pasado siglo. Esta racionalización científica del trabajo se encaminó en dos direcciones: la valoración de los puestos de trabajo en base a unos criterios establecidos, la determinación del tiempo requerido para cada tarea o actividad. Estas nuevas formas de organización

de la actividad industrial reproducían los viejos esquemas, donde el trabajo de las mujeres era infravalorado. Ahora bien, si antes se establecían estas diferencias en función del rol social asignado a hombres y mujeres —hombre principal sostenedor del hogar y merecedor de un sueldo familiar; mujer ama de casa y perceptora de un sueldo complementario—, en la mitad de la centuria estas diferencias se justificaron bajo razones técnicas y fueron presentadas como fruto de un estudio objetivo, neutro y asexuado. De este modo, y respecto a la valoración de los puestos de trabajo de estas obreras, se observa que ocuparon los primeros peldaños de la escala valorativa y retributiva, pese a que el desarrollo de estos trabajos requería unas habilidades especiales relacionadas con la psicomotricidad fina y la perseverancia —destreza, minuciosidad, rapidez, monotonía, paciencia, etc.—, que caracterizaban el correcto desempeño de la producción y eran claves para garantizar la calidad del producto. Así, este proceso de racionalización científica estaba en sintonía con el concepto de cualificación no formal, empleado para designar las cualidades femeninas que el mercado utiliza y demanda, pero no valora ni retribuye (Borderías, 1994).

Respecto a la determinación del tiempo empleado para cada tarea y siguiendo la máxima “el tiempo es oro”, se instaló en el empresariado la idea de que había que reducir paulatinamente la duración de los procesos de fabricación en aras de una mayor productividad. Estas directrices aplicadas por los cargos intermedios se toparon con la resistencia tenaz de las trabajadoras. Así, los encargados o jefes de sección establecieron cronometrajes de forma subjetiva, sin analizar la ejecución normal del trabajo y sin tener en cuenta el descanso necesario requerido en cada tarea, forzando

a incrementar el ritmo de trabajo de estas obreras. Además, las trabajadoras, debido a su menor valoración, debían incrementar la producción notablemente si querían disponer de un salario digno. De este modo, el sistema de remuneración de primas se transformó en un sistema de explotación intensiva de la mano de obra que fijó a trabajadores y trabajadoras a sus puestos de trabajo, limitando así su movilidad y comunicación con sus semejantes, e individualizando las relaciones laborales para evitar la tan temida concurrencia obrera. Frente a estas actitudes de control e imposiciones exteriores, las mujeres desplegaron diferentes iniciativas —impugnación de cronometrajes, quejas formales ante el sindicato, paros, bajadas de la producción intencionadas, huelgas laborales, etc.— en pos de su autonomía y al objeto de garantizar el respeto a sus formas y ritmos de trabajo⁶. En definitiva, las trabajadoras emprendieron diferentes formas de resistencia frente a la O.C.T., su crononormatividad y su discriminación de género que derivaron en la emergencia de una conciencia feminista.



Manifiesto del Día Internacional de la Mujer Trabajadora celebrado en Vitoria-Gasteiz en 1978, suscrito por las trabajadoras de Areitio y Esmaltaciones San Ignacio.

BIBLIOGRAFÍA

Actas del Jurado de Empresa de Areitio, 1962-1968.

Actas del Jurado de Empresa de Heraclio Fournier, 1968-1977.

Actas del Jurado de Empresa de Monturas de Paraguas S.A., 1976.

Alonso Olea, M. "Sobre la política de salarios y su evolución". *Anales de la Universidad Hispalense*, 2, 1959, pp. 27-38.

Babiano Mora, J. "Las peculiaridades del fordismo español". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 3, 1993, pp. 77-94.

_____. *Emigrantes, cronómetros y huelgas. Un estudio sobre el trabajo y los trabajadores durante el franquismo* Madrid 1951-1977. Madrid: Siglo XXI, 1995.

_____. *Paternalismo industrial y disciplina fabril en España 1938-1958*. Madrid: Consejo Económico y Social, 1998.

Balfour, S. La dictadura, los trabajadores y la ciudad. *El movimiento obrero en el área metropolitana de Barcelona (1939-1988)*. Valencia: Edicions Alfons el Magnanim, 1994.

Barciela, C. et al., *La España de Franco (1939-1975)*. Economía. Madrid: Síntesis, 2001.

Borderías, C. et al., *Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*. Barcelona: Icaria, 1994.

Caso, A. *Sistema de incentivos a la producción*. Madrid: Confemetal, 2003.

Díaz Sánchez, P. *El trabajo de las mujeres en el textil madrileño. Racionalización industrial y experiencias de género (1959-1986)*. Málaga: Ateña, 2001

Herraiz, M.S. *Los complementos salariales por mayor trabajo realizado. Primas e incentivos*. Madrid: Consejo Económico y Social, 1997.

Hudson, P. y Lee, W.R. *Women's work and the family economy in historical perspective*. Man-

chester: Manchester University Press, 1990.

Martínez Vara, T. y De los Cobos, F. "La difícil recepción de la Organización Científica del Trabajo en los ferrocarriles españoles". *Revista de Historia Industrial*, 55, 2014, pp. 75-101.

Muñoz Abeledo, L. *Género, trabajo y niveles de vida en la industria conservera de Galicia, 1870-1970*. Barcelona: Icaria, 2010.

Nelson, D. *A Mental Revolution. Scientific Management since Taylor*. Columbus: Ohio State University Press, 1992.

Porret, M. *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC, 2010.

Quílez, A.M. "Negociación y convenios en el tardo-franquismo español". *Pasado y Memoria. Revista de Historia Contemporánea*, 15, 2016, pp. 227-254.

Quiroz, J. "Taylorismo, fordismo y administración científica en la industria automotriz". *Gestión y Estrategia*, 38, 2010, pp. 75-87.

Reglamento de Régimen Interior de la empresa Esmaltaciones San Ignacio, Alava, s. f.

Reig, R. y Del Álamo, M. "MACOSA (Valencia) y Altos Hornos de Vizcaya (Sagunto). 1958-1968. Dos modelos de implantación de la O.C.T.". *Mercado y organización del trabajo en España (siglos XIX y XX)*. Arenas, C., Florencio, A. y Martínez Ruiz, J.I. (eds.). Sevilla: Grupo Editorial Atril, 1998, pp. 217-235.

Sáenz del Castillo, A. *La participación de las mujeres en el mercado laboral de Vitoria-Gasteiz (1950-1975)*. Leioa: Universidad del País Vasco, 2015.

_____. *La Historia de las naiperas de Heraclio Fournier. Expresión de una memoria viva*. Vitoria-Gasteiz: Diputación Foral de Alava, 2021.

Tébar, J. "El sindicato en España: del fordismo al capitalismo globalizado (1939-1999)". *Sociología del Trabajo*, 97, 2020, pp. 1-12.

Tortella, G. y Núñez, C.E. El desarrollo de la España contemporánea. *Historia económica de los*

siglos XIX y XX. Madrid: Alianza Editorial, 2011.

Varo, V. *La conflictividad laboral femenina durante el franquismo en la provincia de Barcelona*. Madrid: Fundación 1º de Mayo, 2005.

¹Babiano Mora (1995) analiza con más detenimiento este proceso y su implantación en la zona industrial madrileña; Quílez (2016) lo analiza en la empresa Altos Hornos de Vizcaya; para las industrias siderometalúrgicas contamos con el estudio de Reig (1998); para la industria textil es imprescindible el trabajo de Díaz Sánchez (1998).

²Este aforismo está relacionado con la retribución asignada al personal asalariado por la cantidad de tiempo que dedica a trabajar. Así, los tiempos muertos o los tiempos no estrictamente productivos durante la jornada de trabajo son considerados cantidad de dinero que se pierde y son asociados a actitudes de pereza; por el contrario, el aprovechamiento productivo del tiempo se entenderá como aumento de ganancias y de riqueza, de ahí la alusión al oro.

³Areitio y Montura de Paraguas S.A. del sector metalúrgico; Heraclio Fournier del sector de las Artes Gráficas; Hijos de Orbea del sector químico; Cincor del sector textil, etc. contaron con amplias plantillas de mujeres. En las siguientes páginas analizaremos las condiciones de trabajo de algunas de estas empresas.

⁴Estas valoraciones, únicamente realizadas por parte de la empresa sin información previa y sin margen de negociación, se convirtieron en habituales durante la década de los sesenta.

⁵Esta nueva comisión democrática estuvo encabezada mayoritariamente por mujeres, donde Dolores Rioja Alocén tuvo un protagonismo destacado. Estas asumieron la representación de la mayoría de las secciones productivas, excepto en la fundición y el taller mecánico.

⁶Este hecho no fue una actitud aislada de las trabajadoras de Vitoria, pues en otros contextos sociotemporales estas medidas relacionadas con la O.C.T. obtuvieron semejante respuesta-resistencia. Así, en la década de 1930 las trabajadoras de la industria del automóvil en Gran Bretaña mostraron su descontento y rechazo por la introducción del sistema Bedaux en sus puestos de trabajo (Hudson y Lee, 1990). Lo mismo sucedería

en la industria textil madrileña durante la década de los setenta, donde las trabajadoras se enfrentaron a los cronometrajes y a la intensificación del rendimiento (Babiano, 1995; Díaz Sánchez, 2001). En Barcelona, en la década de los sesenta y setenta, las trabajadoras también protagonizaron formas de resistencia frente a la O.C.T., tanto por los cronometrajes como por considerar que a través de la valoración de los puestos de trabajo se vulneraba el principio de a igual categoría igual salario (Varo, 2005). Finalmente, en la industria conservera gallega las trabajadoras también desplegaron diferentes estrategias de resistencia frente a la O.C.T. introducida en la década de los sesenta (Muñoz, 2010).