

# LAS REPERCUSIONES DE LOS SALARIOS MINIMOS EN UNA INDUSTRIA ORIENTADA A LA MANO DE OBRA

CARLOS J. LASTRA

## I. *Propósito:*

Es el propósito de este ensayo analizar los posibles efectos que la política de la empresa industrial en Puerto Rico tendría de la imposición de salarios mínimos. La imposición de salarios mínimos es una medida de gran importancia para fomentar el programa de industrialización patrocinado por el gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Estudios realizados en el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Puerto Rico parecen indicar que los dos factores más importantes para propiciar el establecimiento de fábricas en Puerto Rico son, la exención contributiva y los salarios bajos.<sup>1</sup>

Cuando se inició el programa de industrialización en Puerto Rico después de la Segunda Guerra Mundial, una de las industrias que inmediatamente se trasladó a la isla fue la de la ropa (aguja). Los estudios han comprobado que debido a los altos salarios en el área de Nueva York y a la escasez de trabajadores en la industria por la disminución de la fuerza obrera de origen judío e italiano; y recientemente, de negros y puertorriqueños, Puerto Rico comienza a tener una importante participación en proveer una fuerza obrera para la industria de la ropa neoyorquina; ofreciendo además un sitio donde la industria se puede trasladar para producir a costos más bajos. El desarrollo tecnológico en la industria hizo posible separar los procesos productivos pudiendo así tener una oficina de corte y diseño en New York,

---

<sup>1</sup> La tesis de la señora Rosemary Coward indica que ningún otro factor implícito estuvo a la par en importancia con los factores de exención contributiva y salarios bajos como incentivos para establecer una fábrica en Puerto Rico.

mientras que otras áreas, con costos más bajos de producción podían encargarse de la manufactura.<sup>2</sup>

Se plantea, entonces, el siguiente problema: ¿Es que al aumentarse el salario mínimo en Puerto Rico, e igualarse con ello los costos de producción con los de otras zonas, podría Puerto Rico continuar atrayendo nuevas industrias bajo el programa de industrialización? Un segundo problema consiste en la interrogante de si al aumentar los salarios mínimos en la isla, las industrias en ella afincadas podrían adaptarse a los aumentos en salarios y seguir produciendo a costos que les permitan obtener una ganancia razonable.

## II. Metodología:

Los resultados ofrecidos en este ensayo son consecuencia de un proyecto de investigación hecho en el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Puerto Rico, cuyo objetivo es estudiar los efectos de los salarios mínimos en una industria, cuya base sea la mano de obra, como es el caso en la industria de la ropa. La metodología del estudio consistió en analizar un ejemplo estratificado de la industria de la ropa, separando las diferentes empresas de acuerdo a tamaño e importancia y estudiándolas por separado. Se estudiaron asimismo las estadísticas de series cronológicas de las empresas escogidas utilizando las estadísticas del Departamento de Hacienda y otras agencias del Gobierno Estatal.

Finalmente se utilizaron varios casos para estudiar más intensamente el comportamiento de los salarios mínimos en la firma en particular.

<sup>2</sup> En un estudio hecho recientemente en Nueva York, y auspiciado por la Escuela Graduada de Administración Pública de la Universidad de Harvard (Max Hall, ed. *Made in New York*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1959), se indica claramente que una de las tendencias de la movilidad de la industria de la ropa de la ciudad de Nueva York ha sido el factor de costo en la producción motivada por el costo de los obreros y otras condiciones relacionadas con la fuerza obrera. Citamos del estudio:

"The relative decline of the New York Metropolitan Region as a center for the production of women's and children's apparel began long before the post-war changes in consumer tastes. The decline has been due primarily to a cost disadvantage, and most of all to a labor-cost disadvantage, in the manufacture of less expensive, more standardized garments. The supply and cost of labor are the most important factors influencing the location of the industry. In order to understand the role that labor has played, we need to examine not only wage differentials but also certain other developments.

### III. Sistema prevaleciente para la revisión de salarios:

#### A. Fijación de salarios bajo la jurisdicción Federal

En el sistema de imponer salarios mínimos en Puerto Rico rige una doble jurisdicción; es decir, la Oficina de Horas y Salarios y de Contratos Públicos, del Departamento del Trabajo, en Washington, D. C., se ocupa en administrar el sistema de imposición de salarios mínimos en lo que se refiere al comercio interestatal. El Secretario del Trabajo de los Estados Unidos nombra miembros para formar comités industriales tripartitas, integrados por miembros representando los intereses patronales, obreros, y del público en general. Estos comités se reúnen en vistas públicas y después de escuchar los testimonios de los peritos de la División de Horas y Salarios, que someten un informe económico, permiten a las partes interesadas ofrecer testimonios que ayuden al Comité a evaluar las condiciones prevalecientes en la industria, y en sugerir salarios mínimos que no excedan el de \$1.00 la hora, que es el salario mínimo que prevalece en la actualidad en los Estados de la Unión.

A diferencia de lo que ocurre en los Estados de la Unión, en Puerto Rico no existe un salario mínimo uniforme. El método vigente consiste en asegurar uno o varios salarios mínimos para las clasificaciones de las industrias, una vez que las mismas han sido diferenciadas según sus productos.

El criterio que sigue el Comité nombrado consiste en fijar el salario más alto que pueda pagar la industria, sin crear una disminución sustancial en el empleo, ni conceder una ventaja competitiva a la industria local con relación a la industria nacional.

Este principio contradictorio ha creado grandes dificultades en la aplicación de la política de salarios a ser aplicada por los distintos comités industriales.

El Secretario del Trabajo de los Estados Unidos recibe las recomendaciones del Comité Industrial y está obligado por ley a promulgar el decreto del nuevo salario. Los nuevos salarios mínimos entran en vigor a los *quince días*, después de haber sido publicados en el *Federal Register*.

#### B. Fijación de salarios bajo la jurisdicción de los comités industriales del Estado Libre Asociado

El Gobierno del Estado Libre Asociado, mediante su Junta de Salario Mínimo, fija salarios no sólo para las industrias locales, sino

también para aquellas que están sujetas al comercio interestatal. El procedimiento seguido es el siguiente: el Presidente de la Junta de Salario Mínimo designa un Comité de Salario Mínimo integrado por representantes del interés público, de los patronos, y de los empleados de la industria que se está revisando.

La diferencia básica entre los comités locales y los comités federales consiste en el procedimiento seguido en las vistas públicas. Los comités industriales del Estado Libre Asociado conducen la audiencia pública en forma cuasi-legislativa. Es decir, "todas las personas interesadas pueden participar en la formulación de un decreto sometiendo datos, información, observaciones o argumentos pertinentes que a discreción del Comité podrán ser presentados bien en forma oral o por escrito. En la audiencia pública solamente los miembros del Comité podrán interrogar a las personas que prestan testimonio. Si una de las partes interesadas que asista a la audiencia desea hacer una pregunta a alguna persona que esté prestando testimonio, sólo podrá hacerlo previo consentimiento del Comité o a través de éste. El Comité podrá solicitar de cualquier persona que preste testimonio la radiación de un memorándum exponiendo los detalles fundamentales de su testimonio, pero no podrá incluirse en dicho memorándum materia alguna que no haya sido expuesta o discutida en el curso del testimonio oral presentado".<sup>3</sup>

Por el contrario, los comités industriales federales siguen un procedimiento cuasi-judicial, en el cual las partes presentan testigos que son calificados de acuerdo con las normas del Comité. Además se aceptan partes en la participación del Comité que pueden representar a los patronos o los empleados. Se procede a oír los testimonios de las partes y los representantes de éstas pueden interrogar y contrainterrogar a los testigos en la vista pública.

Los testimonios ante el Comité Industrial deben ser sometidos con antelación para poder calificar como parte ante el Comité. En los comités locales se sigue un procedimiento más flexible y se permite a cualquier persona, o entidad comercial, expertos profesionales, testificar sin necesidad de someter alegatos por escrito antes de la vista pública.

### C. *Tendencia reciente en la revisión de salarios:*

A pesar de que el programa de revisión de salarios mínimos se inició en el 1938 mediante la adopción del "Fair Labor Standard Act," no fue hasta el 1955 que los comités federales iniciaron una revisión

<sup>3</sup> Art. 15. Reglamento de los Comités de Salarios Mínimos.

anual de los salarios. Recientemente las revisiones se han cambiado y las industrias son investigadas cada dos años.

#### IV. *Debate prevaleciente sobre los salarios mínimos:*

Antes de entrar de lleno en el análisis de los salarios mínimos, me permitiré examinar las distintas corrientes de pensamiento que prevalecen con relación al aumento de los salarios mínimos.

*Primera argumentación:* Que los salarios mínimos influyen en el nivel de empleo; esto es, que disminuyen las oportunidades de empleo en Puerto Rico. El razonamiento principal de esta argumentación es en el sentido de establecer una relación inversa entre aumentos en salarios y cantidad de empleos provistos por la industria.

*Segunda argumentación:* Hay una opinión prevaleciente entre muchas personas, que el aumento de los salarios mínimos aumenta la productividad de los obreros. Establece este razonamiento una relación directa entre aumentos en el salario mínimo y niveles de productividad de los obreros.

Los que argumentan a favor de este criterio observan que cuando los obreros reciben un salario mayor sus condiciones de salud mejoran y pueden contribuir más eficazmente a la producción. Sin embargo, esta argumentación no explica claramente qué sucede si los obreros no están en un nivel de subsistencia. ¿Aumentará la productividad en forma lineal a medida que los salarios se vayan aumentando?

*Tercera argumentación:* Que los aumentos en salarios mínimos disminuyen el ritmo de crecimiento de la economía puertorriqueña, desalentando el establecimiento de nuevas empresas en Puerto Rico.

Esta argumentación introduce un factor importante en el análisis de los salarios mínimos en Puerto Rico. El problema que se plantea es válido y digno de ser tomado en consideración en este análisis, pues a diferencia de la economía de los Estados Unidos continentales en donde los efectos de los aumentos en salarios se observan en una disminución en empleo, la economía puertorriqueña todavía tiene cerca de un 14 por ciento de desempleados, y el factor de crecimiento es crucial para su desarrollo, si es que se quiere ofrecer oportunidad de empleo a aquellos que no lo tienen y a la vez crecer en forma acelerada de manera que los que emigran tengan oportunidades de trabajo en Puerto Rico.

*Cuarta argumentación:* En los informes oficiales del Gobierno, especialmente de la Junta de Salario Mínimo Estatal, se identifica aumentos en los salarios mínimos con aumentos en la nómina total, y a la vez se consideran aumentos en los costos de producción.

Este enfoque es incorrecto, dado el hecho de que los aumentos en el salario por hora no significan necesariamente aumentos en la nómina total. Dependerán en buena medida de la elasticidad de la demanda del factor trabajo. Si la empresa tiene una curva de demanda perfectamente inelástica, aumentos en los salarios serán trasladados a aumentos en la nómina total. Si la curva de demanda es perfectamente elástica, es posible que los aumentos en los salarios obliguen a la empresa a despedir a sus obreros por serle imposible operar con un salario más alto que el prevaleciente en el mercado. Para predecir cuál ha de ser el efecto de éstos en el empleo, es necesario considerar que existe entre estos dos extremos una gama de posibilidades dependientes del grado de elasticidad, y la discontinuidad de los procesos.

La decisión de la gerencia en su proceso de adaptación a los nuevos salarios, y las condiciones prevalecientes en el mercado del producto son factores determinantes en el efecto final de los aumentos en los salarios mínimos.

#### V. *Problema:*

Tiene que haber una teoría de salarios que nos explique cuál debe de ser la política de salarios a seguirse para asegurar el máximo crecimiento de la economía puertorriqueña, y que a la vez permita a los trabajadores una participación máxima del ingreso creado en la economía. Por lo tanto, la política de salarios que se adopte debe asegurar el máximo crecimiento económico y ofrecer a la vez el mayor bienestar posible para los trabajadores, entendiéndose por esto último, la mayor y mejor distribución del ingreso generado por la economía.

Desde el punto de vista del Gobierno del Estado Libre Asociado, y específicamente de la Administración de Fomento Económico, el problema esbozado consiste en el establecimiento de una política de salarios que permita a los directores de la Administración de Fomento Económico promover el incremento en mayor número de nuevas fábricas, que hagan posible alcanzar en Puerto Rico una tasa de crecimiento industrial compatible con las metas deseadas.

Visto desde el punto de vista de las empresas manufactureras establecidas en Puerto Rico, y que han venido atraídas por el programa industrial de Fomento, el problema consiste en delinear una política de salarios que permita la estabilidad de estas empresas en Puerto Rico.

Si profundizamos en el análisis de la empresa individual nos confrontamos con el problema de que las firmas industriales difieren significativamente unas de las otras. Es nuestro propósito penetrar, ahon-

dar, e inquirir hasta donde sea posible, sobre los posibles efectos de la política de salarios en la empresa individual. Dadas estas circunstancias, el problema crucial de nuestro análisis es determinar cómo se adapta la empresa individual a los aumentos en los salarios. Es necesario precisar cuál es el sector más afectado al ocurrir un aumento de salarios en una industria en particular y aún más importante, cuáles son las empresas mejor capacitadas para adaptarse a estos nuevos aumentos en costos de producción.

En todo esfuerzo de investigación económica existe un deseo de entender las relaciones que existen entre una serie de factores variables, con el objeto de aumentar nuestra comprensión de la conducta humana con relación a su quehacer económico. Nuestro interés primordial en este aspecto es averiguar la ponderación que debe dársele al factor salario en el proceso de industrialización de una zona de insuficiente desarrollo económico.

La teoría de salarios ha sido criticada severamente por los estudiosos, porque no ofrece explicación adecuada a las condiciones que prevalecen hoy día. Las presiones de las uniones obreras, las imperfecciones del mercado de trabajadores, los factores de inmovilidad, hacen anticuada una teoría basada en la productividad marginal.<sup>4</sup>

## VI. *Modelo*

### A. *Aceptación de la empresa:*

Este estudio tiene como enfoque básico el análisis de los problemas a que se enfrenta la empresa productora. En consecuencia puede quizás, ser clasificada como uno de tipo micro-económico. La idea de empresa con que trabajamos supone que su operación se da dentro de un sistema vinculado con las decisiones de la gerencia. Sus factores limitantes son el número de otras empresas que ofrecen el mismo producto; los gustos y preferencias de los consumidores, y la escasez o abundancia de materias primas.

No obstante, pese a las variaciones que entre ellas existen, la empresa en particular tiene una relativa discreción en la producción de bienes y servicios para tomar diferentes decisiones dentro de las limitaciones que le impone el mercado de productos y otras variables. Es

<sup>4</sup> Véase George W. Taylor and Frank C. Peirson, *New Concepts in Wage Determination*, New York: McGraw Hill, 1957.

Richard A. Lester. "Shortcomings of Marginal Analysis for Wage-Employment Problems," *American Economic Review* (Marzo: 1946).

precisamente esta zona discrecional la que hemos tomado para investigación.

Analizada en forma psicológica, nuestra concepción de la empresa consiste en suponerla como un organismo viviente que reacciona a una serie de estímulos, que para los efectos de este análisis son exógenos a la empresa. A su vez, la empresa posee una serie de mecanismos para adaptarse a los distintos estímulos.

En el caso específico que ocupa nuestra investigación, el estímulo consiste en un aumento de los salarios mínimos, o puede ser la disposición del gobierno para aumentar dichos salarios. Inclusive puede estudiarse la posibilidad de cómo reaccionaría una nueva empresa que esté planeando establecerse en Puerto Rico, si anticipara que los salarios mínimos tenderán a aumentar durante los próximos años.

Visto en términos de una empresa que se encuentre operando en Puerto Rico en la actualidad, el conocimiento de cuáles serán las tendencias futuras, y la actitud de la empresa a posibles aumentos en salarios, es un factor muy importante para los efectos de predicción en la conducta de la empresa. Los estudios económicos indican que la empresa puede tener por política el elevar al máximo los ingresos futuros descontados al presente, al tipo de interés que prevalece en el mercado. A pesar de las dificultades inherentes a un cálculo de esta naturaleza, debido a la inestabilidad de una economía en desarrollo, la empresa, en su decisión de establecer una sucursal en Puerto Rico o de continuar produciendo en Puerto Rico, tomará en consideración la tendencia de producción futura en la isla, y las posibilidades de producir a costos que comparen con cualquiera otra región dentro y fuera de los Estados Unidos.

El punto crucial de nuestro análisis consiste en investigar cuáles habrían de ser las decisiones circunscritas a este ámbito, que la empresa haya de tomar para adaptarse a aumentos en los salarios mínimos. Para propósitos de análisis supondremos que la empresa enfrentará racionalmente los salarios mínimos, y que su dirección actuará en forma impersonal, variando, de ser ello necesario, sus formas de producción, para hacer frente a la situación con éxito. Estos cambios habrán de ser de naturaleza institucional, sin considerar las variables de tipo socio-cultural que puedan obstaculizarlos, y la fuerza de las uniones que puedan oponerse a que se lleven a cabo en los métodos de producción.

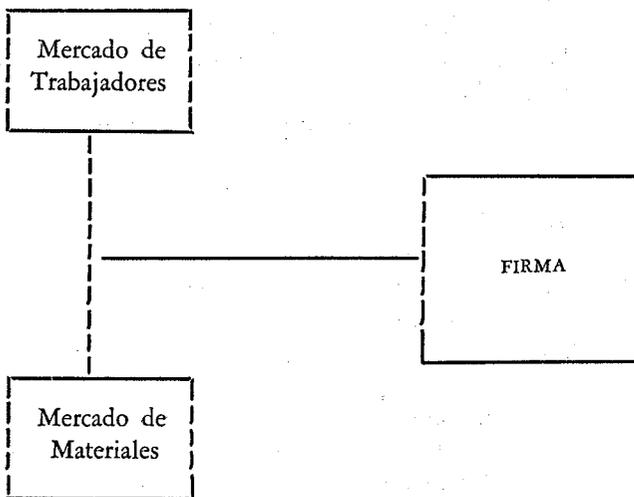
En consecuencia, estos ajustes variarán sistemáticamente de una a otra empresa, dependiendo de sus características, considerándose además la naturaleza del cambio en el salario, tanto en forma absoluta como relativa.

## VII. *El modelo analítico:*

El modelo que vamos a esbozar servirá como medio para organizar nuestra información, y nos permitirá presentar la conducta ideal de una empresa. Este modelo analítico nos permitirá generalizar sobre la totalidad de la industria objeto de nuestro análisis, y puede servir de base para estudiar la política de salarios en todas las industrias en Puerto Rico. Sobre todo, nos permitirá predecir cuáles habrán de ser las normas de política que adoptará la empresa al aumentarse los salarios mínimos.

### A. *Descripción del modelo:*

En el grabado que se acompaña puede observarse a la empresa como objeto de estudio, ofreciéndose los posibles ajustes que puede hacer cuando recibe un aumento en salarios mínimos.



En primer lugar ilustramos el traslado de los aumentos en salarios hacia atrás. En esta división incluimos el mercado de trabajadores y el mercado de las materias primas que utiliza la empresa en su proceso de producción.

### B. *Mercado de trabajadores:*

A continuación presentamos una lista de posibles ajustes que la empresa puede introducir cuando recibe un alza en salarios:

1. Mayor selección entre los trabajadores a cargo de la producción.
2. Un programa de adiestramiento que se ajuste mejor a los cambios en mínimos.
3. Aumentos en los niveles de trabajo exigidos a los obreros.
4. Eliminación de los obreros marginales.
5. Reducción del movimiento de trabajadores ("turn-over") y el absentismo.
6. Eliminación de las horas extras de trabajo.
7. Campaña para aumentar la productividad de los obreros.
8. Eliminación de los períodos de descanso en la fábrica.
9. Mejores asignaciones de trabajos para los distintos obreros.
10. Plan de incentivos y recompensas que aumente sustancialmente la productividad.
11. Estudios de los movimientos de los obreros en la fábrica con el fin de reducirlos y hacer el proceso más eficiente.
12. Estudios de la fuerza obrera para descubrir dónde están las deficiencias en producción.
13. Mejor programa de adiestramiento para los obreros.

### C. *Mercado de materiales:*

En el mercado de los materiales presentamos una lista de las posibles variables que pueden ser manipuladas con el propósito de reducir los costos en producción.

1. Es posible que con los aumentos en costos sea necesario usar un material distinto en la elaboración del producto. En algunos casos el material será de superior calidad para evitar que el proceso productivo se interrumpa. En otros el material inferior se usará para reducir los costos de elaboración del artículo producido y no alterar el precio del mercado.
2. Las compras de materias primas deben observarse cuidadosamente con el propósito de reducir los inventarios de aquellas que puedan ser eliminadas.
3. Eliminación de aquellos artículos que pueden caer en desuso.

4. Un mayor cuidado en solicitar de distintos fabricantes cotizaciones sobre los materiales utilizados con el objeto de obtener el menor precio posible.
5. La compra de materiales en momentos en que no haya mucha demanda por ellos; esto es, observar los períodos muertos para comprar el material.
6. Evaluación de los vendedores de materiales con miras a reducir costos comprando a aquellos cuyos precios sean más bajos y ofrecen las mejores condiciones de entrega.
7. Hacer estudios de los inventarios con miras a reducir al mínimo los *stock* necesarios para la producción.
8. Uso de materiales sintéticos—(fibras sintéticas).

D. *Traslado hacia adelante:*



En el gráfico que se presenta se ilustra el traslado del aumento en costos de producción hacia adelante: Definimos el traslado hacia adelante cuando la empresa trata de hacer ajustes en el mercado del producto. Estos ajustes pueden tener varias direcciones, dependiendo dónde vende la empresa productora. En nuestro proyecto las empresas pueden clasificarse en la siguiente forma:

1. Empresas manufactureras que están afiliadas a otras empresas en los Estados Unidos.
2. Empresas manufactureras que no están afiliadas a empresas en los Estados Unidos.
3. Empresas operadas por contratistas, que no están afiliadas a otras compañías en los Estados Unidos.

Podemos hacer otras clasificaciones basadas en otros criterios, que podrían incluir, por ejemplo: 1) empresas que se orientan hacia mercado local y 2) empresas que se orientan hacia el mercado extranjero.

Cuando hablamos, pues, del traslado hacia adelante nos referimos a todos aquellos ajustes que pueden introducirse en el mercado de productos para absorber el aumento en costos. No se limita a aumentos en los precios de mercado, sino que también incluye todos aquellos ajus-

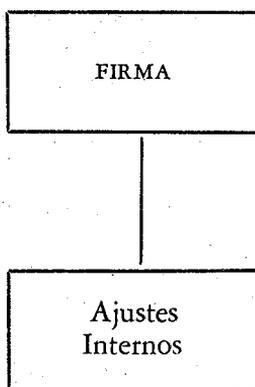
ten en precios para adaptarse al aumento en costos de producción, como por ejemplo el cambio en la estructura de la distribución.

He aquí algunos de los ajustes que la empresa puede tener a su disposición para absorber aumentos en salarios:

1. Traslado de los aumentos en costos mediante aumentos en precios que carga a los distribuidores.
2. Cambios en la forma de distribuir el producto, e. g., vender el producto directamente al detallista, en vez de al mayorista.
3. Traslado a la empresa matriz en los Estados Unidos de los aumentos en costos provocados por aumentos en los salarios mínimos.<sup>5</sup>
4. Concentración de la producción en aquellas líneas que producen mayores beneficios.
5. Cambios en la aceptación de cantidades en los pedidos.
6. Otros cambios en la forma de distribuir el producto.

### *Ajustes Internos*

La tercera zona de posibles ajustes de la empresa la clasificamos como aquella de ajustes internos que son aquellos pasos que la empresa puede dar para adaptarse a los aumentos en los salarios mínimos.



<sup>5</sup> Con relación a la alternativa número 3, debemos aclarar que en teoría podemos hablar del traslado del precio a la empresa matriz en los Estados Unidos, pero en la práctica lo que sucede es que el precio de las mercaderías lo fija la empresa matriz en los Estados Unidos y no podemos hablar del traslado a ésta, si consideramos la empresa matriz y la sucursal como una unidad. En este caso la capacidad de la empresa como una unidad para absorber los costos determinará la flexibilidad de la empresa.

A su vez este ajustado puede dividirse en varias sub-zonas dentro de la firma. Por ejemplo pueden señalarse cuatro posibles zonas que la firma puede considerar para hacer este tipo de ajustes.<sup>6</sup>

1. *Técnico:*

En esta sección pueden señalarse los siguientes ajustes posibles:

1. Reducción en la pérdida de materiales en la producción.
2. Reducción en el desperdicio y deterioro de la producción motivada por deficiencias en maquinaria.
3. Reemplazo del equipo deteriorado, o equipo obsoleto.
4. Mejoramiento en el dinero de distribución de la maquinaria en la fábrica.
5. Aumento de equipo.
6. Mejores diseños del producto, que facilite la producción.
7. Nuevos procesos de producción.
8. Nuevos productos.
9. Nuevos métodos de ensamblar los productos.
10. Estandarización de los productos y piezas.

2. *Administrativa:*

En esta sección pueden señalarse los siguientes ajustes:

1. Mejores prácticas de supervisión obrera.
2. Eliminación de los empleados de supervisión innecesarios.
3. Reducción de los gastos de viaje.
4. Estudios del trabajo de oficina.
5. Reducción en los costos de comunicación.
6. Mejor planeamiento de la producción para mantener los obreros empleados durante todo el año.

3. *Contabilidad:*

1. Reduciendo los procesos de contabilidad al mínimo, para evitar muchos informes que entorpezcan la producción.

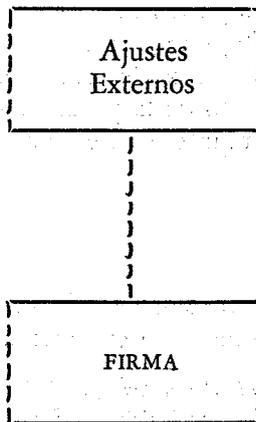
<sup>6</sup> *National Association of Accountants Bulletin* (Octubre: 1959). Accounting Practice Report Number 8, "Cost Improvement for Profit Improvement, A Summary of Practice".

2. Uso del propio equipo de contabilidad que mejore el conocimiento de los costos de producción en los distintos departamentos.
3. Uso de expertos en administración para aconsejar a los directores de la empresa.
4. Estudios económicos con el fin de programar la producción.

4. *Transportación y almacenaje:*

1. Uso sistemático de los almacenes con el propósito de reducir los inventarios tanto de productos terminados como de materias primas.
  - a. Uso del espacio
  - b. Evitar el almacenaje insuficiente
2. Embarcando en usos modernos de transportación.
  - a. "Trailer ships"
  - b. Otros arreglos
3. Adecuada ubicación de los almacenes.
4. Combinación con otros fabricantes para embarcar en grandes cantidades.
5. Aprovechar las rebajas especiales en transportes.
6. Ubicación de la fábrica en zonas próximas a los lugares de embarques.
7. Planteamiento en los inventarios de materiales para la producción.

*Ajustes externos*



En esta categoría vamos a incluir todas las zonas de ajuste a disposición de la empresa, pero que no se encuentran directamente bajo su potestad. La siguiente es una lista de los posibles ajustes en esta categoría:

1. Arreglos para conseguir protección tarifaria, o cuotas de importación con el propósito de recortar la producción extranjera.
2. Solicitud de subsidios al Gobierno con el propósito de absorber aumentos en los costos de producción.
3. Presiones políticas ante la Legislatura y posiblemente ante el Congreso con el propósito de conseguir una mejor política de fijación de salarios.
4. Adiestramiento gratuito de los obreros, por parte de las agencias del Gobierno.
5. Estudios y servicios industriales conducidos por agencias de Gobierno en relación a los diferentes aspectos del mercado.
6. Presiones a través de las asociaciones de patrones con el propósito de resistir a su vez presiones de las uniones obreras y de oficiales del Gobierno.
7. Protestas en la prensa con el propósito de conseguir apoyo público.
8. Todo lo que propiamente podría incluirse en el campo de las relaciones públicas.

### VIII. *Uso del modelo*

El Modelo analítico tiene el propósito de permitir observar qué sucede cuando manipulamos una serie de variables y vemos sus efectos en la empresa en particular. La aplicación del modelo constituye un medio para aislar las reacciones de la empresa a los distintos estímulos, que en el estudio que nos ocupa constituye el aumento en salarios mínimos. Podemos usar el modelo para descubrir cuál sería la reacción de la empresa a posibles aumentos en el salario mínimo, en una fecha futura. Podemos descubrir cuáles serían las áreas más sensitivas de la empresa con miras a eliminar posibles obstáculos, o con miras a anticipar cuál sería su decisión frente a cambios en la estructura de costos.

Hay un factor subjetivo que nos interesa investigar porque en esta zona está envuelta toda una gama de factores que determinan el que una empresa continúe produciendo en Puerto Rico, decida ampliar sus facilidades, o introduzca cambios dentro y fuera de la empresa con el propósito de adaptarse.

El uso del modelo es muy flexible debido a que puede considerarse en término de factores de largo o corto plazo. Generalmente los empresarios se oponen a aumentos en los salarios mínimos, porque la empresa tiene una rigidez que le impide hacer cambios una vez que ha hecho contratos y tiene una fuerza obrera. En este caso los aumentos en salarios mínimos se consideran aumentos en costos de producción que no pueden ser absorbidos por la empresa.

El modelo nos puede servir como diseño experimental para investigar cuál sería la reacción de la empresa a posibles aumentos en los salarios mínimos. Aunque puede objetarse que los directores puedan estar prejuiciados y dar, por tanto, respuestas poco confiables, la actitud misma de los directores es importante por ser parte integrante del marco de referencia que provee el empresario para continuar produciendo en Puerto Rico.

El modelo nos permite además, observar la dirección de la adaptación de la empresa. Esto es importante para determinar su flexibilidad. Por ejemplo, es bien sabido que los salarios de la industria de acero en los Estados Unidos están determinados por la flexibilidad que la industria, mediante su poder monopolista, tiene para trasladar estos aumentos a los consumidores. En este caso el traslado en nuestro modelo se consideraría hacia adelante. Mediante el modelo podemos introducir la forma en que la flexibilidad de la empresa afecta el área de posible discreción que la misma posee para adaptarse a los salarios mínimos.

No solamente es importante la dirección de la adaptación, sino la fuerza de la presión en la adaptación. La presión puede observarse en la magnitud de los cambios que se introducen una vez que ocurre un aumento en los salarios mínimos.

Una objeción que se puede levantar al uso del modelo, consiste en apuntar el hecho de que la dirección tiene plena conciencia de estos cambios ya que los mismos no ocurren independientemente de los cambios en salarios mínimos.

Nuestra contestación es la siguiente. En general la empresa logra alcanzar un equilibrio. Equilibrio significa en este contexto, aquella situación en que la empresa carece de incentivos para el cambio.

Especialmente en una economía con un bajo nivel de salario, la empresa industrial no tiende al cambio a menos que surja una situación que la obligue. Esta situación la provoca en nuestro caso el aumento en los salarios mínimos.

En segundo lugar, la ignorancia y la inercia son factores que influyen en la renuencia al cambio. En el proyecto de investigación de la industria de la ropa hemos observado una actitud irracional hacia la introducción de cambios. Generalmente los industriales no piensan por anticipado en los posibles cambios, y los cumplen a medida que

surgen las circunstancias. Esto es así, debido a la inestabilidad de las empresas que se establecen en Puerto Rico. Generalmente vienen por un período corto, y si las circunstancias cambian debido a aumentos en costos, estas empresas comienzan a buscar otros lugares para producir.

En el caso específico de este proyecto de investigación hay cierta inestabilidad inherente a la industria de la ropa que la obliga a tomar decisiones a base de las condiciones que prevalecen en el mercado. No obstante las condiciones del mercado no son las únicas condiciones causantes de inestabilidad. Se ha probado que en Nueva York mucho antes de introducirse cambios significativos en los gustos y preferencias de los consumidores, la industria de la ropa comenzó a mudarse a otros sitios, por ejemplo al Sur de los Estados Unidos.

### IX. *Aplicación del modelo analítico a la industria de la ropa*

El modelo analítico fue aplicado a la industria de la ropa en Puerto Rico. Este tipo de análisis se puede utilizar en cualquier industria, pero por limitaciones de presupuesto, quisimos limitarlo a la industria de la ropa. La idea era hacer un estudio piloto que pudiese servir de base para continuar interiormente la investigación en todas las industrias en Puerto Rico.

Se escogió la industria de la ropa, porque cuando comienza el programa de industrialización, es ésta la primera que se rueda en Puerto Rico, y aún al presente provee una tercera parte de los empleos en el programa de industrialización. Además, nuestro propósito era investigar la forma en que afectó los aumentos en salarios una industria fundamentalmente basada en la mano de obra. Una razón adicional proviene del hecho de que en la industria de la ropa tenemos una sección que produce para el mercado local, que puede describirse como tradicional, y una sección que está compuesta por empresas afiliadas a empresas matrices en los Estados Unidos, y nos interesa hacer los contrastes de rigor en la aplicación del modelo analítico.

Se seleccionó una muestra de 65 empresas de la industria de la ropa, que fueron catalogadas por tamaño y clasificación industrial; entre las escogidas se seleccionaron empresas afiliadas y no-afiliadas. Se preparó un cuestionario que estudiaba detenidamente el comportamiento de la empresa frente a los aumentos en los salarios en la última imposición de salarios mínimos. También se le preguntó su actitud a futuros posibles aumentos, usando un por ciento de aumentos hipotético. Se obtuvieron estadísticas de series cronológicas de las empresas utilizando fuentes secundarias del Gobierno del E.L.A. Estas estadísticas cubren un período de 1952-1958. Posteriormente seleccio-

namos varios casos para ser entrevistados intensivamente y penetrar más profundamente en los problemas de adaptación de la empresa a posibles aumentos en los salarios mínimos.

A base de los siguientes tres enfoques de estudios, esto es:

1. series cronológicas, 2. "cross section analysis", 3. "case studies". Se seleccionaron una serie de variables que van a determinar el comportamiento de la empresa frente a los estímulos de la variable independiente, que en este caso lo constituye los aumentos en los salarios mínimos.

He aquí los factores diferenciadores de las empresas que determinarán su grado de flexibilidad frente a posibles aumentos en los salarios mínimos:

1. Afiliación de la empresa a compañías establecidas en los Estados Unidos continentales.
2. Exención contributiva por parte del Gobierno del Estado Libre Asociado.
3. El tipo de productos que elabora.
4. La orientación de la empresa en cuanto a su localización. Hemos clasificado las empresas en aquellas que se orientan hacia mercado y las que se orientan hacia la mano de obra. Hemos descartado las que se orientan al mercado de materiales, porque en Puerto Rico muy pocas pueden obtener las materias primas en el mercado local.
5. El tipo de mercado en que la empresa vende sus productos. Esta relación de mercado consiste de si la empresa vende sus productos en un mercado altamente competitivo, o si por el contrario, conjuntamente con la empresa matriz en los Estados Unidos, posee una gran proporción del mercado continental.
6. Capacidad de la fábrica utilizada. El nivel de producción de la empresa es importantísimo para determinar su flexibilidad, y al aumentar los costos fijos impedirá a la empresa producir a costos crecientes.
7. Antigüedad de la empresa. Se consideró esta variable como posible factor determinante de la flexibilidad de la empresa, porque puede ser revelador de su experiencia en adaptarse a los salarios mínimos. Se considera un óptimo en la edad de la empresa el tiempo que se requiere para conocer al obrero puertorriqueño y obtener el máximo rendimiento de su productividad.
8. Localización de la empresa. Esta variable puede ser significativa en empresas que se encuentran lejos del área metro-

politana de San Juan y cuyos costos de producción se aumentan por los costos adicionales de transporte que a veces no son compensados por otros factores.

9. Nivel de ganancias. El porcentaje de ganancias con que la empresa opera determinará en buena medida el nivel de adaptación a los aumentos en salarios mínimos. El nivel de ganancias no es sólo importante en sí mismo sino que lo es también en comparación al nivel de ganancias que estas empresas obtienen en los Estados Unidos.
10. Contenido de mano de obra como porcentaje de las ventas. En buena medida este factor determina si la empresa está orientada a la mano de obra, y el impacto de los aumentos en los salarios mínimos será más crucial a medida que el contenido de mano de obra es mayor.

### X. *Indices de flexibilidad*

Una vez seleccionado el modelo analítico según se ha explicado anteriormente, y de haber escogido la industria de la ropa como un caso específico en que se aplicaría el modelo, nos enfrentamos a cómo determinar la flexibilidad de la empresa a los aumentos en salarios mínimos.

Una solución a este problema consiste en observar lo que la empresa hizo reaccionando a aumentos en los estímulos de salarios y considerar los casos extremos; esto en empresas que no tenían flexibilidad posible, que no podían hacer ningún ajuste en ninguna de las áreas del modelo, y considerarlas completamente inflexibles. Observar de igual forma las empresas con máxima flexibilidad; esto es, aquellos que no eran influidos por los aumentos en los salarios mínimos por estar pagando salarios superiores, o por tener ganancias tan extraordinarias que les permitieran absorber los aumentos sin problemas. Entre estos dos extremos sin embargo, existe una gama de empresas con distintos grados de flexibilidad y cuya reacción a los aumentos de salarios mínimos nos interesaba medir en forma general. A base de esta idea se computó un índice de flexibilidad.

A continuación presentamos los índices de flexibilidad obtenidos de las entrevistas con los patronos, basados en los últimos aumentos en los salarios mínimos, y además en las actitudes sobre aumentos hipotéticos en los mínimos.

Tabla I

INDICE DE FLEXIBILIDAD		
Flexibilidad General	Núm. de Firmas	Por ciento de firmas
00 - 09	2	3.1
10 - 19	11	16.9
20 - 29	4	6.2
30 - 39	4	6.2
40 - 49	6	9.2
50 - 59	6	9.2
60 - 69	5	7.7
70 - 79	7	10.8
80 - 89	5	7.7
90 - 99	11	16.9
100	4	6.2
TOTAL	65	100.00

Antes de llegar a las conclusiones basadas en los índices de flexibilidad, es conveniente señalar lo siguiente:

El factor tiempo es básico para entender la actitud de la empresa frente a aumentos en los salarios mínimos. A corto plazo la empresa demuestra una actitud violenta frente a los aumentos hipotéticos en los salarios mínimos, porque se considera que tienen sus cotizaciones hechas a base de los salarios prevaecientes. Cualquier aumento en los salarios deberá, por lo tanto, ser absorbido por la empresa. Además es difícil hacer ajustes dentro de la empresa, sean éstos —en nuestra terminología— hacia atrás, hacia adelante, o internamente, de no concedérsele tiempo para hacer los ajustes correspondientes. Por este motivo las empresas de la industria de la ropa operan en un mercado altamente competitivo, y no pueden trasladar los aumentos en precios más altos.

Una segunda advertencia consiste en tener en cuenta que la flexibilidad va a depender en buena medida de los costos comparativos con otras áreas productoras. Para algunas industrias si los costos de producción suben en la misma proporción en las distintas áreas productoras, es posible que la flexibilidad no se altere tanto, como si los aumentos ocurren en Puerto Rico, mientras los costos de producción se mantienen estables, por ejemplo, en el sur de los Estados Unidos. La flexibilidad de aquellas empresas de productos similares está íntimamente relacionada.

Una tercera advertencia consiste en advertir que el ciclo económico influye en el grado de flexibilidad de la empresa. A medida que Puerto Rico se ha ido industrializando las fluctuaciones del mercado continental se han hecho mucho más violentas en la industria puer-

torriqueña. Ya que no hay una política reversible de reducir salarios en momentos en que las condiciones en los Estados Unidos se tornan adversas, las industrias locales al tener que soportar una política de salarios con aumentos progresivos se vería adversamente influida por las recesiones del ciclo económico.

### XI. Contorno de las empresas en la industria de la ropa y los índices de flexibilidad.

Basadas en las entrevistas se construyó un contorno de las empresas que operan en la industria de la ropa con el propósito de asociar estos contornos con los índices de flexibilidad. El resultado es el siguiente:

Tabla 1

#### CONTORNO DE LAS EMPRESAS

Contorno	Núm. de Firmas	% de Firmas	Indice de Flexibilidad Promedio
A T E F L .....	12	18.5	75.8
A T E F L bra or bra-connected .....	17	26.2	67.9
A T E M L .....	4	6.2	50.0
A T E Misc. L .....	1	1.5	70.0
A N T E M L .....	1	1.5	15.0
N A T E F L .....	2	3.1	65.0
N A T E F L bra or bra-connected .....	2	3.1	40.0
N A T E M L .....	3	4.6	93.3
N A T E Misc. L .....	1	1.5	60.0
N A N T E M L .....	4	6.2	25.0
N A N T E Misc. L .....	5	7.7	13.0
N A T E F M O .....	2	3.1	85.0
N A T E M M O .....	5	7.7	33.0
N A N T E F M O .....	2	3.1	30.0
N A N T E M M O .....	4	6.2	18.8
TOTAL:	65	100.2	

Nota: A = Afiliada a una compañía matriz en los Estados Unidos.

TE = Exención contributiva.

F = Productos para la mujer.

L = Orientada a la mano de obra.

NA = No es afiliada.

MO = Orientada al mercado local.

M = Productos para los hombres.

Misc. = Productos misceláneos.

## XII. Conclusiones y Recomendaciones.

Basados en los índices de flexibilidad de las empresas se descubre que hay una gran diversidad de adaptación en esta industria de la ropa para ajustarse a los aumentos en los salarios mínimos. Se deriva una conclusión lógica de este hecho y es la siguiente: los salarios mínimos deben imponerse en forma flexible y no rígida, si no se quiere afectar un gran número de empresas que se encuentran en índices de flexibilidad bien bajos. No solamente hay diferencia en flexibilidad en empresas de distintas industrias, sino dentro de una misma industria hay diferencia en la flexibilidad. La primera conclusión se orienta hacia el hecho de que debemos reconocer este dato, como principio para desarrollar una economía como la puertorriqueña en que operan diferentes empresas en distintos niveles de flexibilidad.

La segunda conclusión se deriva de la composición de los comités de salarios mínimos, tanto federales como insulares. Estos comités deben democratizarse para permitir que haya más participación directa de los patronos y obreros que operan en la industria en particular. De esta forma se asegura que aquéllos que conocen las condiciones peculiares de la industria están en mejor condición de considerar todos los factores en que la industria muestra inflexibilidad de adaptación. En esta forma se eliminarían fuerzas extrañas que pueden violentar aumentos en salarios atendiendo intereses de industrias fuera de Puerto Rico que quieran utilizar el salario como una tarifa para proteger la industria en los Estados Unidos continentales.

El tercer factor que resume los hallazgos de la flexibilidad de la empresa, está vinculado a la idea de que la flexibilidad no es estática. El índice de flexibilidad puede revelar que hay áreas dentro de la empresa que pueden mejorarse mediante política gubernamental, o mediante ayuda de asociaciones industriales o mediante la participación de las uniones obreras. Por ejemplo hay áreas de gran promesa en los empresarios locales, susceptibles de gran mejoramiento que pueden aumentar significativamente la flexibilidad de la empresa. Por ejemplo, hay empresarios locales que no pueden absorber aumentos en los mínimos, porque su capacidad productiva está por debajo de lo normal. Si se consiguieran mercados para sus productos, su flexibilidad aumentaría notablemente.

En cuarto lugar, a medida que los salarios mínimos aumentan, la empresa puede ir perdiendo en flexibilidad. Indica esto una condición dinámica en los índices de flexibilidad. Se refleja en esto la condición propia de una economía en proceso de desarrollo en que los salarios están en un nivel de subsistencia. A medida que los salarios

aumentan se refleja en un aumento substancial en la productividad por las condiciones mejoradas de salud de los obreros, sin embargo, a medida que los salarios continúan subiendo, este mismo proceso no continúa indeterminadamente y, como consecuencia, es posible que la flexibilidad de la firma disminuya a un nivel alto de salarios.

En quinto lugar la exención contributiva es un factor que dificulta el análisis de la adaptación de salarios mínimos. El hecho de que varias empresas gocen de exención contributiva les concede un factor artificial de flexibilidad. No podemos derivar las debidas conclusiones hasta que este período de exención contributiva expire para poder observar propiamente los ajustes a los salarios.