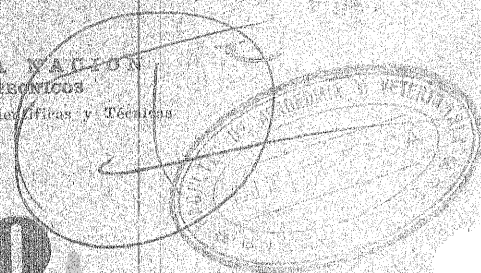


BIBLIOTECA PERONISTA

B.I.
B.765



PRESIDENCIA DE LA NACION
MINISTERIO DE ASUNTOS TECNICOS
Direccion Nacional de Investigaciones Cientificas y Tecnicas



2º
PLAN
QUINQUENAL

12 -
12
121 -

Objetivos XXVIII 6 14 y E 12

ADMINISTRACION PERONISTA

Biblioteca del Congreso

CURSO DE ORGANICA
PARA EL
PERSONAL TECNICO



En cumplimiento de los Objetivos XXVIII.G.14 y XXVIII.E.12 del Segundo Plan Quinquenal, se dicta al personal técnico de la Dirección Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas cursos periódicos de capacitación, en base al siguiente programa:

1. Orgánica
2. Introducción a la Técnica de documentación
- 3a. La Pre-Carta como elemento básico informativo de investigaciones para el desarrollo de los Planes de Gobierno (Objetivo VI.G.8.)
- 3b. Introducción a la interpretación de mapas y cartas
4. Ciencia e Investigación en el extranjero: Organismos de fomento
5. El Instrumental Científico y Técnico y su rol a la economía de la Nación
6. Estructura y dinámica de la población, como elementos básicos para la investigación y planificación
7. Estadística, Investigación y Planificación
8. La productividad - Enfoque fundamental de la investigación industrial
9. La Urbe y su expresión dinámica en la vida social y económica
10. Las investigaciones en la física y la industrialización del país
11. Introducción al conocimiento de las unidades funcionales de investigación
12. La investigación científica: bases para el desarrollo económico

En lo que respecta al Curso de Orgánica, fué dictado en cumplimiento de la Disposición Nº 42/54 del Director Nacional, por el Capitán D. CARLOS NUÑEZ MONASTERIO, Director del Servicio Meteorológico Nacional.

El material, desarrollado en las distintas clases, fué impreso en un folleto, cuyo tiraje inicial ya está agotado por la gran demanda de los interesados. Presentamos pues, esta nueva entrega, en oportunidad de celebrarse el Primer Congreso Nacional de Productividad y Bienestar Social, con un doble propósito: divulgar los principios básicos de la Orgánica, de particular interés para la empresa, en especial la industrial y, como muestra de nuestra adhesión a los propósitos y finalidades del Congreso.

Industria - Investigaciones
Investigaciones - Argentina
CF-14-C-7-b'-2'-d''-14"
CF-14-C-7-cl'-2'
BC-XVII-1-2-b'-5'

Biblioteca del
Congreso
ARGENTINA

811158 *

B.P.
B.765

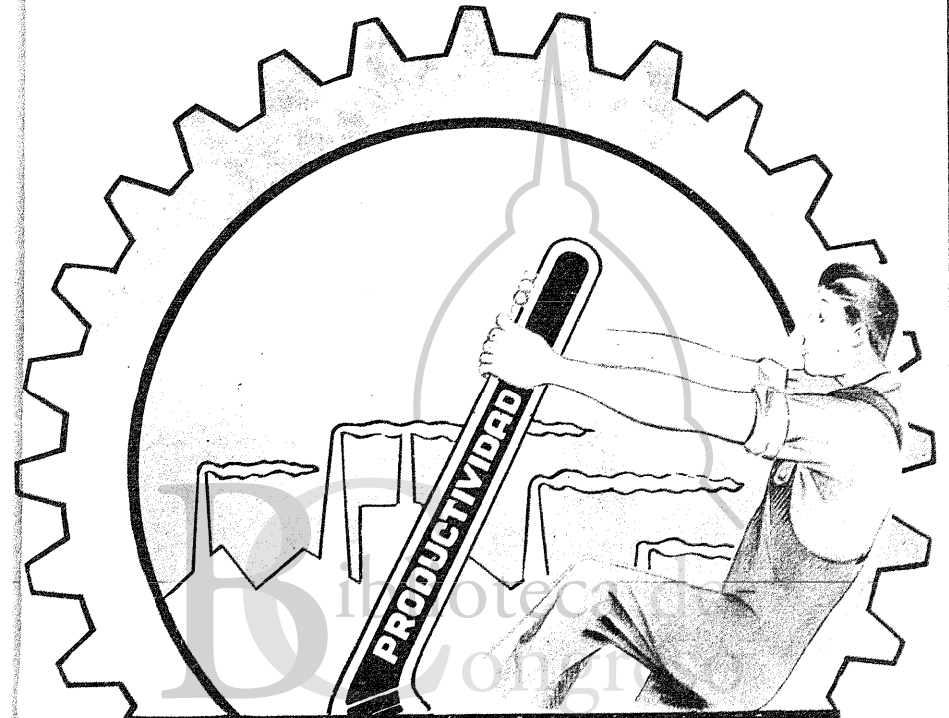
2º PLAN QUINQUENAL

OBJETIVO II. G. 4

PRODUCTIVIDAD

El Estado auspicia un incremento de la productividad del Trabajo y del Capital, a fin de obtener el mayor progreso de la economía general y de las economías individuales y familiares, mediante:

- El perfeccionamiento de los métodos técnicos de producción;
- La colaboración de los trabajadores en los planes de producción;
- El estímulo de las iniciativas que aumentan la eficiencia del trabajo;
- Una adecuada distribución de los beneficios que aporte el progreso económico social.



ADHESION
DE LA
SECRETARIA DE ASUNTOS TECNICOS





S U M A R I O

INTRODUCCION	I
BIBLIOGRAFIA	II

Parte Primera

ORGANICA

Consideraciones Generales	1
Los principios básicos de la Orgánica y los principios generales que rigen el gobierno de una empresa, organismo o institución	2
Principio de los límites de variación	3
Principio de continuidad	4
Principio de correlación	4
Principio de equivalencia	5
Principio de diferenciación	6
Interpretación de los principios	6
Principios orgánicos	7

Parte Segunda

DOCTRINA ORGANICA

Definiciones	20
Principios generales de administración	20
Principio de la previsión	22
Principio de la organización	24
Principio del mando	38
Principio de la coordinación	42
Principio de la vigilancia	47
Anexo 1.- Apreciación de una situación, cuestión o problema	51
Anexo 2.- Fundamentos filosóficos que admiten el método de la apreciación de la situación	63



INTRODUCCION

La evolución de las actividades humanas en la historia, que va de lo individual hacia lo colectivo ha impreso características precisas a las mismas.

La experiencia histórica de las grandes organizaciones industriales, comerciales y militares, tanto propias como extranjeras, y los estudios científicos de universidades extranjeras en épocas relativamente modernas han revelado el hecho de que existen principios y reglas de carácter orgánico que son comunes a todas las organizaciones humanas y cuya aplicación ayuda fundamentalmente a éstas a obtener la finalidad para la cual han sido creadas.

Las guerras y la competencia comercial o industrial tienen de común lo despiadado de la lucha en que están empujadas y el hecho de que en general los fracasos son terminantes.

Los errores, la falta de visión, las pérdidas de tiempo, la mala administración, la carencia de planes, la mala conducción, pueden ser fatales para la supervivencia de las empresas y solamente una organización adecuada puede reducir a un mínimo la posibilidad de incurrir en ellas.

Definiendo como "Principios Orgánicos", los que son comunes a todas las organizaciones y probablemente invariables a través de las edades y como "Reglas Orgánicas", las que constituyen una norma de conducta de actualidad, pero que pueden variar perfeccionándose en base a la estadística, la experiencia o investigación científica, se puede sentar las directivas para la organización racional de cualquier organismo.-



BIBLIOGRAFIA

Fundamentales:

ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GENERALE, Henry Fayol- 1931
ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF PRODUCTION, Mitchell- 1939
PRINCIPLES OF INDUSTRIAL ORGANIZATION, Kimball and Kimball
1939

-----oOo-----

Complementarios:

MANAGEMENT'S HANDBOOK, Alford, L.P.
INDUSTRIAL ENGINEERING AND FACTORY MANAGEMENT, Arthur Anderson
FACTORY MANAGEMENT, Paul M. Atkins
TRAGEDY OF WASTE, Stuart Chase
BUSINESS ORGANIZATION AND MANAGEMENT, Henry P. Dutton
ORGANIZED TRAINING IN BUSINESS, J.H. Greene
INDUSTRIAL MANAGEMENT, Richard H. Lansburgh
TECHNIQUE OF EXECUTIVE CONTROL, E.H. Schell
PROBLEMS OF INDUSTRIAL CONTROL, Schell and Thurlby
PHILOSOPHY OF MANAGERIALS, Sheldon, Oliver
PSYCHOLOGY OF PERSUASIVE SPEECH, Robert Oliver
THE ELEMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING, Sherhard
THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC ENGINEERING, F.W. Taylor
SHOP MANAGEMENT, F.W. Taylor
HUMAN NATURE AND MANAGEMENT, Ordway Tead

-----oOo-----

ORGÁNICA

CONSIDERACIONES GENERALES

El objetivo que se persigue al estudiar los conceptos principales y fundamentales de orgánica es para que los mismos sean tenidos en cuenta en todo trabajo, estudio, planeo y ejecución de cualquier problema de gobierno o conducción de empresas, ya sean éstas estatales o privadas.

La orgánica no puede estar ausente en ningún proceso que requiera la ejecución de distintos esfuerzos para alcanzar un fin.

En el orden logístico, esta aseveración adquiere principal importancia; en efecto:

a) La logística no cuenta, normalmente, para ser ejecutada, con todos los organismos necesarios que le son propios. Es decir, los organismos destinados a absorber las tareas que genera un problema logístico, están distribuidos en la organización general, ya sea del Estado, ya sea de otros organismos especiales.

De esto resulta, que cuando un problema logístico va a tener vías de ejecución y se proyecta hacia los organismos encargados de realizarlo, se hace necesario conocer la ubicación de esos organismos dentro del cuadro orgánico general o parcial, a fin de encaminar adecuadamente las tareas y localizarlas en el organismo que corresponda, de acuerdo a la índole, carácter y naturaleza de la tarea que va a asignarse. Con ello se ganará en eficacia y se obtendrá los mejores resultados en cuanto al tiempo de ejecución.

b) Por otra parte, dentro del problema logístico, propiamente dicho, o mejor expresado, al darse forma a una solución logística, es necesario tener siempre presente a los principios orgánicos, de tal modo que la estructura de la solución logística tenga ya, inicialmente, una cohesión entre sus partes fun-



dada a su vez en una adecuada organización del todo.

Desde que tenemos uso de razón subconcientemente y sin apercibirnos de ello exactamente estamos aplicando principios de orgánica, en todas nuestras actividades, de cualquier orden que sea, al dar a las mismas un sentido que nos parece lógico para alcanzar el fin que nos proponemos.

La experiencia histórica de las grandes organizaciones y los estudios científicos de las universidades, especialmente en épocas relativamente recientes, sobre organización, sean ellas industriales, comerciales, económicas, etc., han revelado la existencia de principios y reglas de carácter orgánico que son comunes a todas las organizaciones humanas y cuya aplicación ayuda a obtener la finalidad para la cual han sido creadas.

Finalmente en lo referente a organización es bueno adoptar un armonioso término medio entre dos extremos mencionados con bastante frecuencia. Uno de ellos es el que dice que la organización no tiene importancia, todo lo que se necesita es conseguir personas de confianza y otorgarles responsabilidad. El otro es el que expresa que todas las dificultades provienen de la mala organización y que, si se establece una organización perfecta de acuerdo con los principios teóricos todas las dificultades desaparecerán.

LOS PRINCIPIOS BASICOS DE LA ORGANICA Y LOS PRINCIPIOS GENERALES QUE RIGEN EL GOBIERNO O CONDUCCION DE UNA EMPRESA, ORGANISMO O INSTITUCION.

La Orgánica es la ciencia que estudia los mejores procedimientos para obtener con el mínimo esfuerzo la máxima eficiencia de los organismos tanto civiles como militares. Es decir, que se ocupa del gobierno o conducción de los mismos.

Conviene hacer notar que la palabra Orgánica no debe confundirse con la palabra Organización que como se verá es uno de los elementos del gobierno de un organismo y por lo tanto un elemento de orgánica.



Organizar es tan viejo como el hombre y su aplicación es inherente a todos los actos de la vida; en mayor o menor proporción tenemos idea de como organizarnos, pues el vivir y por ende, la experiencia nos ha ido dando normas prácticas para ello. Además los principios de la Orgánica son los mismos principios de la Biología, son principios intuitivos de sentido común y por eso su explicación se torna un tanto difícil, ya que al tratarlos nos dan la impresión de estar hablando sobre cosas muy conocidas; pero, a pesar de esta impresión deben ser estudiados.

El hecho de ser principios intuitivos, de sentido común, no debe inducirnos a cometer el error de pensar que para dominarlos bastan la intuición y el talento y que llegado el caso resolveremos la situación basándonos en nuestras condiciones personales. Sólo el estudio y el hábito de meditar sobre estos principios nos permitirán llegar a soluciones acertadas.

Los principios básicos de la Orgánica son de carácter filosófico y se derivan de las meditaciones de los más antiguos y grandes pensadores de la humanidad. De acuerdo con el concepto más moderno se clasifican en los cinco siguientes:

Principio de los límites de Variación

Principio de Continuidad

Principio de Correlación

Principio de Equivalencia

Principio de Diferenciación

Principio de los límites de Variación.

Los procesos inherentes a las funciones de un organismo están sometidos a condiciones casi constantes. Todas las variaciones que pueden ocurrir son necesariamente limitadas. Esto le sucede a los organismos vivientes y a los medios físicos geográficos y climáticos en que operan (ecología). Dentro de esas variaciones admisibles es donde los agentes encargados de una organización pueden maniobrar y prever entre cuales límites van a variar los fenómenos en estudio para obtener el mayor ren-

dimiento.

La vida misma de las diversas especies de organismos, sus etapas de evolución, su tamaño, su peso, etc., constituyen ejemplos de lo expuesto.

El significado de este principio surge de la interpretación de los hechos naturales mencionados.

Principio de Continuidad.

Los procesos de evolución de un organismo se ligan tanto a los del pasado donde se originan como a los del futuro a donde se transmiten y ejercen su influencia (Genética).

En un momento dado el estado o proceso de evolución de un organismo cualquiera es la resultante de una porción de fenómenos que lo condujeron a su estado actual. Para llegar a tener el conocimiento más perfecto posible acerca del mismo es necesario investigar su pasado hasta llegar al presente. Es humano el tratar de averiguar por los datos conocidos (Diagnos) lo que su cederá en el futuro (Pronosis).

En el estudio de la Orgánica la historia es una fuente inapreciable a donde recurrir para mejorar las organizaciones.

El estudio de "lo anterior" teniendo en cuenta el medio en que se desarrolló y los factores que intervinieron determinará un criterio para mejorar y actualizar las organizaciones. Cada organismo lleva en sí la fisonomía propia de su tiempo y del carácter del pueblo que la genera.

Este principio lleva implícito un concepto de evolución, contiene una norma a seguir en Orgánica, que si bien no es rígida su observancia presta mucha utilidad.

En Orgánica es preferible "evolución" a "revolución". Naturalmente que el grado de la evolución será variable debiendo llegarse a la revolución si así resultara del estudio del problema.

Principio de Correlación.

El significado de este principio es el que surge del hecho que las funciones de las distintas partes de un organismo no



sólo mantienen una estrecha dependencia entre sí, sino que las mismas reaccionan una sobre otra de tal manera que las alteraciones experimentadas por una de las partes repercuten en las demás y por lo tanto en el conjunto. Es evidente que el funcionamiento de las partes debe ser armónico. La razón de interdependencia o interacción de las partes y el recíproco complemento que ejercen entre ellas lleva fácilmente al concepto de armónico funcionamiento.

La armonía de funcionamiento trae de inmediato el concepto de correlación.

Si cada parte tiene la adecuada correlación con las demás y funciona armónicamente con ellas estará establecido el equilibrio del organismo y su constitución orgánica será correcta. La reforma o modificación de la correlación romperá el equilibrio.

Cuando la necesidad imponga la necesidad de crear o reformar un organismo debe procederse y respetar la correlación con el resto de la organización, a fin de no afectar el normal desenvolvimiento del conjunto.

Principio de Equivalencia.

No hay orden jerárquico absoluto de subordinación de órganos y funciones sino subordinación mutua o sea, equivalencia.

En toda organización los fenómenos menos importantes están en todo instante en estrecha dependencia con los de mayor importancia. Esto es análogo a lo que sucede en biología, no hay órganos superiores ni inferiores, tanto vale el estómago como el cerebro, sin ellos no se puede vivir.

Esto significa desconocer la función jerárquica del mando, pero se hace resaltar que en una organización todos sus engranajes por pequeños que sean desempeñan una función relativa para el bien del conjunto. En un organismo todas las funciones son igualmente importantes en cuanto a la obtención del fin, aún cuando sean unas de más responsabilidad que otras.



Principio de Diferenciación.

Puede decirse que todo al nacer es confuso no obstante traer el sello característico de sus antepasados y es la evolución la que establece las grandes diferencias. En los seres humanos las diferencias entre unos y otros se acentúan a medida que se alcanza la madurez orgánica y espiritual.

En las organizaciones sociales existen luchas íntimas entre sus integrantes antes de que lleguen a su plenitud. Son estas rivalidades íntimas las que deben ser aprovechadas estimulando a unos y a otros para obtener el mayor rendimiento.

Todas las organizaciones tienden a cumplir su objetivo específico, aún cuando por procedimientos distintos, pero ajustándose a principios generales. No hay en ello ninguna contradicción, sino que es consecuencia del principio de diferenciación. Así, al adoptar un sistema determinado debe considerarse que lo que en unos países da buen resultado en otros puede resultar un fracaso, como consecuencia de la diferenciación en la organización colectiva, la herencia, la tradición, el idioma, la religión, el derecho, las costumbres, las artes, el suelo, el clima, la situación geográfica, etc., factores que constituyen los resortes fundamentales de una civilización.

Las cosas que no se pueden copiar en forma abstracta pues cada cosa en sí es la resultante de todo lo que la rodea y aunque nos empeñemos no pueden substraerse a su influencia.

El principio de Diferenciación obliga a efectuar un análisis exhaustivo antes de aplicar sistemas o métodos experimentados en otros organismos análogos.

INTERPRETACION DE LOS PRINCIPIOS.

Es necesario que se interpreten los principios de una misma manera. Ello será fácil si todos estamos educados en la unidad de pensamiento; si estamos bien "doctrinados".

La doctrina tiene por objeto proporcionar una base fundamental para la mutua comprensión entre los miembros de cualquier institución que tienen necesidad de actuar en una misma di

rección. Esta mutua comprensión lleva por gravitación a la unidad del esfuerzo y se consigue manteniendo el punto de vista común respecto a la aplicación de los principios fundamentales.

Cuando los integrantes de una empresa tienen puntos de vista comunes es de esperar que sus opiniones sean casi unánimes, en lo que respecta a los mejores métodos para llevar adelante la sociedad. Esto será consecuencia tanto de la aplicación de los principios fundamentales como el de mantener una doctrina correcta y aceptada por todos los miembros caracterizados de la comunidad.

Lo que antecede es válido para la interpretación de cualquier principio, estos no cambian, tienen sus raíces en la naturaleza esencial de las cosas y aunque varíen sus aplicaciones a medida que cambian las circunstancias, sirven de normas permanentes para ajustar a ellos la acción y obtener el éxito.

PRINCIPIOS GENERALES QUE RIGEN EL GOBIERNO O CONDUCCION DE EMPRESAS, ORGANISMOS O INSTITUCIONES.

Establecida esta breve referencia a los principios básicos de orgánica se tratará ahora del funcionamiento de una empresa u organismo cualquiera y de los principios generales para el gobierno de la misma.

La síntesis que figura a continuación se basa en los principios y doctrinas ya clásicos de Henry Fayol, el más destacado de los organizadores modernos y de autoridad indiscutible por los éxitos obtenidos. De ellos derivan la estructuración orgánica de la mayoría de las grandes empresas y de organismos militares.

Los principios de Fayol son de carácter general y todas las obras modernas sobre administración y organización los aceptan y los desarrollan para los casos particulares que tratan.

El funcionamiento de cualquier clase de empresa u organismo, simples o complejos, grandes o pequeños da lugar a una serie de operaciones que se pueden dividir en seis grupos de

nominadas operaciones esenciales y que son:

- I - ADMINISTRATIVAS (1 Previsión- 2 Organización- 3 Mando- 4 Coordinación- 5 Contralor o Vigilancia)
- II - TECNICAS (Investigación, Diseño, Producción, Fabricación, Transformación)
- III - COMERCIALES (Compras, Ventas, Permutas)
- IV - FINANCIERAS (Búsqueda y Administración de Capitales)
- V - DE SEGURIDAD (Protección de bienes y Personas)
- VI - DE CONTABILIDAD (Inventarios, Balance, Costos, Precios, Estadísticas, etc.).

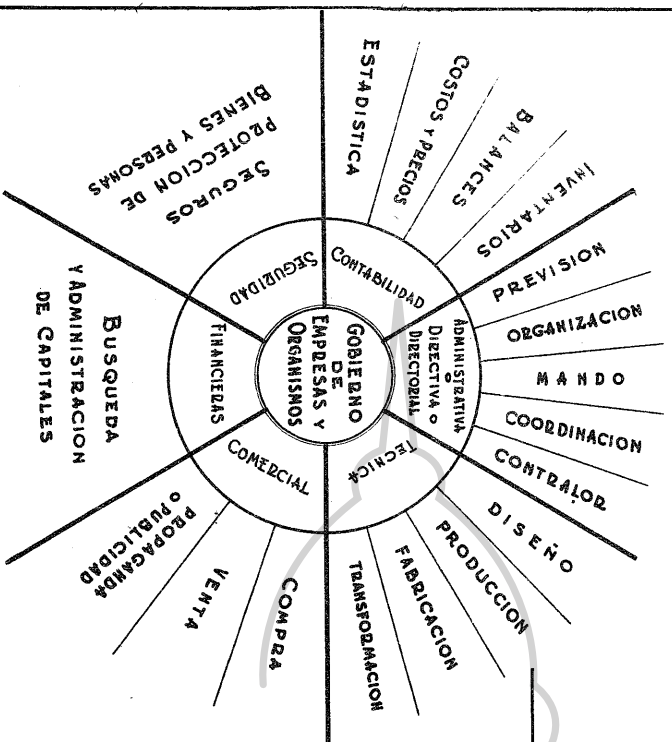
Cada una de estas operaciones da origen a la función correspondiente a los dirigentes de las empresas. Las dos más importantes son la función Administrativa y la función Técnica o Profesional característica de la empresa. De todas, la función administrativa es la de mayor responsabilidad en cualquier empresa y en particular en las empresas de gran envergadura. En efecto, es la única de las seis funciones mencionadas que le corresponde formular el programa general de acción de la empresa u organismo, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos y de verificar los resultados.

A este respecto es interesante citar que Fayol destaca la circunstancia que en los ambientes militares o estatales existe una gran tendencia a interpretar la palabra administración en un sentido limitado, sin embargo considera que ocupa un lugar preponderante en todo puesto directivo.

La función administrativa se distingue netamente por su importancia con respecto a las otras cinco funciones, pero debe tenerse cuidado de no confundirla con el gobierno de la empresa. En efecto:

Gobernar es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales de toda empresa tratando de obtener el mayor provecho de todos los recursos de que se dispone a fin de conducir la al objetivo propuesto.





- I EXTRACTIVA**
- A - AGROPECUARIA
 B - PESCA
 C - MINERIA
- II MANUFACTURERA**
- III MEDICANTIL**
- A - COMERCIO
 B - TRANSPORTE
 C - SERVICIOS: PERIODISMO, TELEVISION RADIO.
- VI FINANCIERA**
- A - BANCOS
 B - SEGUROS
- 1 - AGRICULTURA
 2 - AUTOMOVILES
 3 - AVIACION
 4 - CONSTRUCCIONES Y PROPIEADES
 5 - QUIMICA
 6 - ELECTRICA
 7 - ALIMENTACION
 8 - CUERDOS Y CALZADO
 9 - MANUFACTURA DE MAQUINAS
- 10 - METALES
 11 - CINE, RADIO, TELEVISION
 12 - COMBUSTIBLES
 13 - TRANSPORTE
 14 - COMERCIO MINODERIA
 15 - TEXTILES
 16 - TABACO Y ALCOHOLES
 17 - VARIOS

Y si bien la administración no es más que una de las funciones cuya marcha debe asegurar el gobierno "ella ocupa, en la actuación de los altos jefes un lugar tan importante, que puede a veces parecer que esta actuación es exclusivamente administrativa".

Debe tenerse presente que el hecho de hacer resaltar la importancia de la función administrativa, no implica disminuir los conocimientos que de las otras funciones deben tener los dirigentes conductores de la empresa. Por consiguiente los directores deben ser capaces de abarcar el desarrollo de cualquiera de aquellas funciones.

Indudablemente y ello ha sido demostrado, los conocimientos administrativos de un jefe deben mantener una determinada proporción con los técnicos de acuerdo al puesto jerárquico que desempeña en la empresa u organismo.

El Jefe de un cargo de categoría superior que dedicara una atención y un tiempo preponderante a problemas técnicos, descuidaría su función principal que es la directiva o administrativa. Ello no impide que personalmente se dedique a profundizar sus conocimientos en la especialidad, o aún que sea un especialista destacado.

La principal conclusión que se extrae es que, a medida que se asciende en categoría, la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la capacidad técnica disminuye.

Se adjuntan dos cuadros en que Fayol sintetiza el resultado de sus estudios. Los coeficientes dados a cada capacidad no son, desde luego, valores exactos y sólo representan una forma de comparación. El valor total de la capacidad de un buen agente está representado por la cantidad 100.

Debe interpretarse que estos estudios demuestran la proporción de sus energías que un agente debe dedicar a una u otra de sus capacidades en el desempeño de sus funciones y de acuerdo a la categoría de su cargo.



Con respecto a la importancia de la función administrativa es oportuno mencionar los siguientes conceptos de Fayol:

Mientras se hace todo lo posible y con razón por perfeccionar los conocimientos técnicos, no se hace prácticamente nada para preparar a los futuros jefes en las otras funciones.

En forma indirecta no se desconoce la importancia de los conocimientos administrativos. Cuando se selecciona al personal se le exige un caudal de conocimientos técnicos y a igualdad de conocimientos se elige al que tiene más condiciones de autoridad, de orden y de organización, que en realidad no son más que cualidades administrativas.

Se cree, en general, que la capacidad administrativa puede adquirirse únicamente en la práctica de los negocios, pero la realidad es que debe adquirirse metódicamente en las escuelas y perfeccionarse después en el desempeño de todas las actividades.

La verdadera razón de la ausencia de la enseñanza administrativa en las escuelas o facultades es la ausencia de doctrina.

Las doctrinas personales no faltan nunca; en la ausencia de una doctrina consagrada, cada uno puede creerse el poseedor de los mejores títulos y métodos. Esto se observa en todos lados, en la industria, en el comercio, en la Marina, en el Ejército, en la Familia, en el Estado. Las prácticas más contradictorias se basan en un mismo principio.

Mientras bajo la faz técnica una persona no se anima a ir contra ciertas reglas que le harían exponer sus prestigios, bajo la faz administrativa puede permitirse las prácticas más variadas o inadecuadas.

Otra cosa sería la situación con la aplicación de una doctrina apropiada, es decir, un conjunto de principios, reglas, métodos y procedimientos aceptados como buenos por la experiencia general.

Es necesario entender que un principio si no se enseña bien y no se cuenta con los medios para realizarlos no tiene eficacia. Lo importante es tener la doctrina y luego enseñarla; con ello se resuelve el problema general de la enseñanza administrativa.



Deben enseñarse nociones administrativas en todas las actividades y las escuelas juegan un rol importantísimo en este aspecto.

Como la denominación de función administrativa puede dar lugar a confusiones en determinados ambientes se adopta el nombre de función directiva o directorial.

Función administrativa, directiva o directorial

Después de las breves consideraciones anteriores, nos ocuparemos en particular de la función administrativa o directiva.

El ejercicio de esta función implica la realización de las cinco operaciones siguientes:

- 1 - Previsión
- 2 - Organización
- 3 - Mando
- 4 - Coordinación
- 5 - Control o Vigilancia

Vamos a analizar, aunque en forma muy sintética, cada una de las operaciones de la función directiva.

Previsión

La previsión constituye una parte esencial del gobierno de todo organismo. "Prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar".

Un jefe debe tratar de no dejarse sorprender por lo que pase en su jurisdicción, ha de conocer de antemano el resultado de todos sus actos y los de sus subordinados. No ha de dar ninguna orden sin haber previsto el resultado que dará su ejecución.

La previsión para ser más provechosa ha de aplicarse a to



dos los asuntos relacionados con la empresa; el personal, la instrucción, el trabajo, etc.

Debe declararse que no es lo mismo prever que adivinar; el que adivina lo hace generalmente a impulsos de una impresión general que carece de seguridad; la previsión en cambio descansa sobre una base sólida, el estudio y la meditación.

La exteriorización o la expresión de la previsión es el Plan de Acción, en el mismo se fija la líneas de conducta a seguir, las etapas a realizar y los medios a emplear.

La preparación del Plan de Acción se basará en el conocimiento de los siguientes factores:

- a) Los recursos disponibles en personal y material.
- b) Naturaleza e importancia de las funciones a desempeñar.
- c) Posibilidades futuras.

La preparación del Plan de Acción, del cual depende el éxito final, es una de las operaciones más importantes y más delicadas de toda empresa y pone en juego todos los servicios y funciones y en especial la función administrativa o directiva.

En efecto, para cumplir la función administrativa o directiva debe hacerse un planeo cuidadoso, indicando el objetivo y la amplitud de esfuerzos, la parte de cada servicio en la obra común; en síntesis, coordinar las partes armonizando el conjunto y determinando la línea de conducta a seguir.

La necesidad del Plan de Acción no se discute; entre ellos los hay simples, complejos, suscintos, de detalle, de corta o larga duración, etc. En las grandes empresas existe un Plan General con sus planes contribuyentes tales como; plan técnico, plan económico, plan financiero, plan comercial, etc.

Sobre el valor real de un plan respecto del rendimiento de la empresa, sólo la experiencia puede pronunciarse con justicia.

Sin embargo, debe presentar algunas características



generales indispensables, como ser: unidad de acción, continuidad, contemplar ciertas alternativas que puedan presentarse, flexibilidad para adaptarse a las modificaciones que aconsejan los acontecimientos, precisión en sus determinaciones. El método para establecerlo es similar al empleado en la resolución de un problema militar; hay que hacer la Apreciación de la Situación y formular el plan General que nos conducirá al éxito de la empresa.

Organización:

Organizar una empresa, es dotarla de los elementos humanos y materiales necesarios y apropiados para obtener su funcionamiento con el máximo rendimiento.

Una definición más clara y de carácter aplicativo es la que dice: "Organización es la estructura que se da a un organismo para alcanzar un propósito.

La organización es una parte ejecutiva de la función administrativa o directiva y es la que proporciona la estructura de la empresa, determinando la posición relativa de las partes en el conjunto y el funcionamiento de su mecanismo administrativo.

Una vez concebida una empresa, por medio de la organización, la misma queda constituida y en condiciones para iniciar su funcionamiento.

La organización es la parte más visible de la administración y sus resultados son los que más trascienden y se divulgan.

Debe aclararse que por las razones que se acaban de exponer, la palabra organización es empleada, con frecuencia para significar todas las funciones que corresponden, en realidad, a la función administrativa.

Algunos de los preceptos más importantes que se aplican a la organización son:

a) División del trabajo, que es lo mismo que subdivisión o especialización de funciones, cuyos beneficios son obvios, siempre que no se sobrepasen los límites que sugieren la



experiencia y el criterio; ello implica un estudio psicológico de las aptitudes de cada individuo.

b) Unidad de dirección - Este principio puede expresarse así: Un solo Jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

Esta es la condición necesaria para obtener unidad de acción, coordinación y convergencia de los esfuerzos.-

c) Centralización - Es un principio de orden natural y del mismo carácter que el de la división del trabajo. En un organismo pequeño, en el cual la orden del jefe llega directamente a sus subordinados, la centralización es absoluta. En cambio en un organismo extenso, en que el jefe está separado de los subordinados inferiores por una larga escala jerárquica, tanto las órdenes como las correspondientes informaciones de retorno, deben pasar a través de todas las etapas intermediarias.-

Tanto el grado de iniciativa que debe dejarse a los intermediarios, como el grado de centralización, dependen de varios factores y deben variar según las circunstancias.-

d) Orden - Sin extenderse en los beneficios que representan la aplicación de este principio en todos sus aspectos, puede decirse que si la fórmula del orden material es; un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, la fórmula del orden social es; un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Esto último está expresado en el conocido aforismo inglés "The right man in the right place".

Debe evitarse incurrir en forma exclusiva en el orden aparente o de carácter estético; con respecto al material debe contemplarse su mejor utilización; en cuanto al personal debe ubicarse en el lugar o puesto donde pueda rendir más y no ceñirse al orden aparente de un rol.

e) Estabilidad del personal - Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñar la bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando recién ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido



tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente la función no será nunca desempeñada a satisfacción.

Se ha constatado a menudo que es preferible un jefe de mediana capacidad que subsiste en su cargo, a jefes de alta capacidad que cambian continuamente. El aprendizaje de un jefe de alta categoría es generalmente muy caro.

Sin embargo, los cambios de personal son inevitables en determinadas circunstancias; por lo tanto la aplicación del principio de la estabilidad es pues una cuestión de medida.-

Mando:

De acuerdo a lo dicho precedentemente, no vamos a analizar la función del mando, pues todos tenemos conciencia de su significado, ni nos dedicaremos a estudiar las cualidades de un buen conductor, tema perfectamente conocido y sobre el cual existe una profusa y autorizada literatura de todos los tiempos.

Sólo diremos que la definición más amplia del mando es: dirigir al personal. La tarea del mando es hacer funcionar al cuerpo social una vez constituido.-

Coordinación:

Coordinar es establecer la armonía entre todos los miembros y actos de un organismo en procura del éxito.-

La coordinación asegura en una empresa los siguientes resultados:

- a) Que cada servicio marche de acuerdo con los otros.
- b) Que en cada servicio las divisiones y subdivisiones tengan bien delineadas las funciones que les corresponde para sí y para la obra común.
- c) Que los programas de acción de los diversos servicios estén en constante armonía con las circunstancias.

A tales fines las conferencias periódicas de los Jefes de Servicio con el Director sirven para orientarlo sobre la mejor marcha de la empresa y para mantenerse informado sobre los



asuntos de importancia que conciernen al conjunto.

Si las tareas no le permiten al Director presidir esas conferencias puede ser nombrado un coordinador ligado directamente a aquél, cargo que en general lo desempeña el Vicepresidente y Gerente en las empresas civiles o el Jefe del Estado Mayor o Segundo Comando en los organismos militares. Nunca será poca la importancia que se le asigne a estas reuniones para el desenvolvimiento armónico del conjunto.

Puede decirse que, el mamparo estanco desaparece cuando todos los Jefes de Servicios o Divisiones tienen que explicarse y entenderse en presencia de la autoridad superior.

Contralor o Vigilancia:

En una empresa el contralor consiste en verificar que todo se realice conforme al Plan de Acción adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Es lo que en el Método para la Solución de un Problema Naval se denomina la Supervisión de la acción planteada.

Dicho contralor tiene por objeto señalar las faltas y errores para evitar su repetición y extraer enseñanzas. Se aplica a toda clase de actividades. Puede ser realizado por los agentes ordinarios de los distintos servicios o bien, cuando la complejidad de funciones lo exija, puede recurrirse a agentes especiales que toman el nombre de inspectores.

Para la mayor eficacia de tan delicadas funciones, las observaciones recogidas deben llegar a tiempo para tomar las medidas que correspondan. Las sanciones deben ser aplicadas con justicia y energicamente en bien de la disciplina. Asimismo las recompensas a otorgar no deben demorarse y el estímulo que ellas significan redundarán en beneficio común.-

Un buen inspector debe ser competente e imparcial, pero debe abstenerse de intervenir en la dirección y ejecución de los servicios, para evitar dualidades de mando, aún cuando su jerarquía sea igual por lo menos a las de los agentes de los



servicios.

Los elementos para ejercer el contralor o vigilancia son: la observación directa, las inspecciones, las partes, planillas especiales y los informes.

Una vez analizadas las cinco operaciones de la función administrativa, se observa que las mismas concuerdan con las cuatro frases en que se considera dividido el proceso de estudio y solución de un problema cualquiera es decir:

Planeo

Organización

Ejecución

Supervisión

En efecto, el Planeo corresponde a la Previsión, la Ejecución comprende el Mando y la Coordinación y la Supervisión corresponde al Contralor.-

GRAN EMPRESA

PERSONAL DE LA FUNCION TECNICA

CATEGORIAS DE AGENTES	CAPACIDADES						VALOR TOTAL
	Administrativ.	Técnicas	Comercial	Financiera	De seguridad	De Contabil.	
GRAN ESTABLECIMIENTO:							
Obrero	5	85	0	0	5	5	100
Capataz	15	60	5	0	10	10	100
Jefe de Taller	25	45	5	0	10	15	100
Jefe de División	30	30	5	5	10	20	100
Jefe del Serv. Técnico	35	30	10	5	10	10	100
Director	40	15	15	10	10	10	100
VARIOS ESTABLECIMIENTOS REUNIDOS:							
Director General	50	10	10	10	10	10	100
INDUSTRIA DEL ESTADO:							
Ministro	50	10	10	10	10	10	100
Jefe de Estado	60	8	8	8	8	8	100



DOCTRINA ORGANICA

Definiciones:

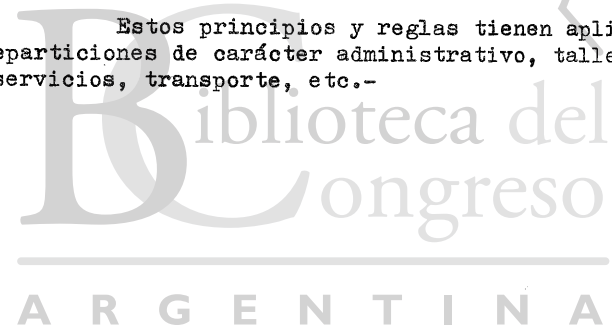
- Orgánica:** Es la ciencia y el arte de la organización. (1)
- Organización:** Acción o efecto de establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, - armonía, dependencia y tareas de las partes que la componen o han de componerla.-

PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION.-

Administrar significa GOBERNAR, REGIR, o CUIDAR. Todo gobierno puede obtener un rendimiento máximo, si se cifie a los siguientes principios de conducción:

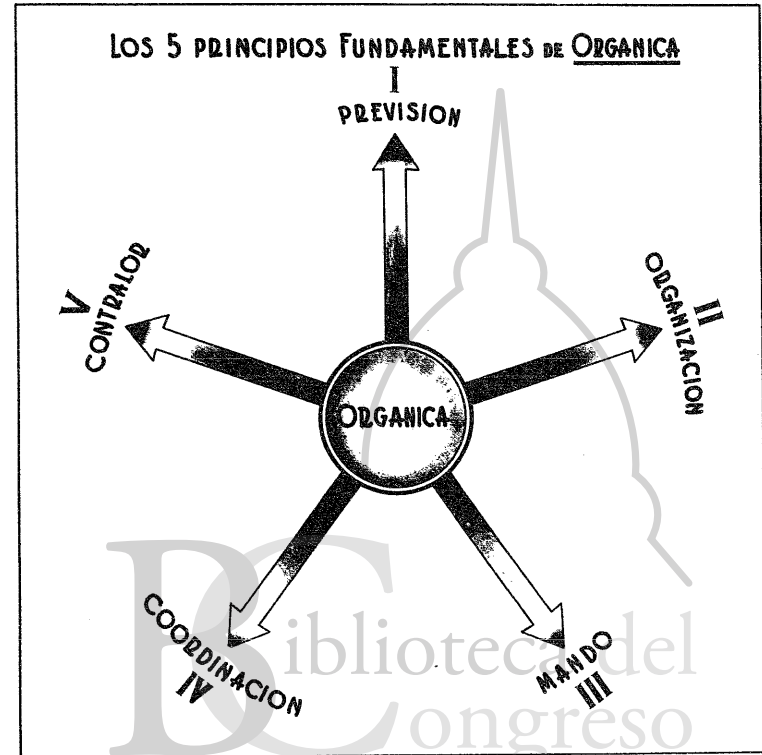
- I) Principio de la Previsión (Cap. I).-
- II) Principio de la Organización (Cap. II).-
- III) Principio del Mando (Cap. III).-
- IV) Principio de la Coordinación (Cap. IV).-
- V) Principio de la Vigilancia (Cap. V).-

Estos principios y reglas tienen aplicación en las reparticiones de carácter administrativo, talleres, comercio, servicios, transporte, etc.-



1) - Ciencia: Conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas.-

Arte: Conjunto de reglas necesarias para hacer bien alguna cosa.-



ARGENTINA

PRINCIPIO DE LA PREVISION

- Definición: La previsión es la acción y efecto de ver con anticipación.-
- Regla 1.- La previsión industrial se ejerce por la redacción de planes.-
- Regla 2.- Todo plan comienza con el estudio previo del pasado, presente e indicios que permitan conjunturar sobre el futuro del organismo (Estadística).
- Regla 3.- Valora la información, qué información interesa a la existencia de la empresa.-
- Regla 4.- Deduce luego el PLAN DE ACCION GENERAL.-
- Regla 5.- El plan de acción debe estar en relación con el organismo, los recursos y necesidades de la Empresa.-
- Regla 6.- Los planes de acción exigen estudios de tal extensión y detalle, que el personal técnico, que trabaje en la confección de los mismos no deba tener a su cargo material o talleres.-
- Regla 7.- Un plan de acción normalmente se compone de varias partes en las cuales se involucran planes contribuyentes técnicos comerciales, financieros, etc.-
- Regla 8.- Cada plan de acción general o sus contribuyentes deben contener:
- a) - EL RESULTADO a obtener.-
 - b) - EL CAMINO a seguir.-
 - c) - LAS ETAPAS a cubrir.-
 - d) - LOS MEDIOS a emplear.-
- Regla 9.- Un programa de acción exige ESTABILIDAD en los mandos administrativos, sobre todo en quién lo concibió y lo debe llevar a cabo y en menor cantidad en quienes colaboraron en el mismo.-
- Regla 10.- El programa o plan de acción debe llenar las siguientes cualidades:



- a) - UNIDAD DE PLAN.-
- b) - CONTINUIDAD DE ACCION.-
- c) - FLEXIBILIDAD.-
- d) - PRECISION.-

Regla 11.- UNIDAD DE PLAN significa que el mismo sirve a un solo fin, considera un solo objetivo. (Para dos fines, deben hacerse dos PLANES).-

Regla 12.- CONTINUIDAD DE ACCION, significa mantenerse fiel a la finalidad esencial de la empresa a pesar de los cambios de los planes de acción, cuya duración se extiende normalmente a límites anuales.-

Regla 13.- FLEXIBILIDAD, significa ser accesible a las modificaciones que puedan preverse.-

Regla 14.- PRECISION, significa la exactitud más factible compatible con el futuro. Por ello para operaciones lejanas en el tiempo, conviene muchas veces más una simple directiva, que permitirá fijar una línea de conducta adaptable a las circunstancias.-

Regla 15.- Es MEJOR un PLAN MEDIOCRE que ninguno.-

Regla 16.- La ausencia de plan significa GARENCIA DE DIRECCION.-

Regla 17.- Para que el PLAN tenga éxito, no debe ser conocido por los competidores.-

Regla 18.- Nada es más fatal para la Empresa que un CAMBIO CONSTANTE DE PLANES.-

NOTA: Una vez que se han hecho los PLANES, es decir decidido lo que se va a hacer, se procede a crear la organización que los debe llevar a cabo.-

Véase Cap. II.-



CAPITULO II

PRINCIPIO DE LA ORGANIZACION

Regla 201.- Toda organización debe encararse de acuerdo con los planes a realizar, con métodos científicos basados en la recopilación estadística, estudio de la misma y la competencia y experiencia de quienes lo deben manejar.-

Regla 202.- El órgano de gobierno encargado de la PREVISION debe llevar ESTADISTICAS, que forman parte de los estudios históricos de la Regla 2.-

Las ESTADISTICAS permiten el estudio de los hechos y llevadas a través de los años permiten deducir enseñanzas aplicables al medio en que se actúa y predecir resultados científicos basados en experiencia real. Las estadísticas son tanto más útiles cuanto más años abarcan.-

Regla 203.- A igualdad de condiciones personales es más eficiente el Jefe que basa su acción en normas científicas. No hay organización "ideal" debido al factor humano, pero la correcta aplicación de principios de organización conduce siempre a resultados mejores que el tanteo o la improvisación.-

Regla 204.- Las diversas partes de una organización industrial estable nacen evidentemente del PLAN DE ACCION y de las tareas fundamentales que derivan del mismo, como por ejemplo:

- a) - Planear y organizar el trabajo.-
- b) - Compra de materias primas o materiales.-
- c) - Almacenaje de los mismos.-
- d) - Inspección de materiales.-
- e) - Construcción de herramientas.-
- f) - Producción de mercaderías.-

- g) - Encajonar el material.-
- h) - Mantener la usina.-
- i) - Contabilidad.-
- j) - Vender las mercaderías.-
- k) - Distribuir las mercaderías.-

Regla 205.- Sin embargo ORGANIZAR CIENTIFICAMENTE no es solamente deducir las tareas fundamentales a realizar, sino también la combinación de todas las actividades, de manera que sirva mejor al resultado a obtener. (Regla 8.a).-

Regla 206.- Las reglas que se aplican al arte de la organización, son las siguientes:

- a) - La selección del conductor (The right man in the right place).-
- b) - Centralización de la dirección general.-
- c) - Descentralización de la ejecución técnica.- (El equipo del conductor).-
- d) - Subdivisión del trabajo.-
- e) - Estabilidad.-
- f) - Sistemas "Tipos" de organización.-
- g) - Producción de materiales.-
- h) - Adquisición de materiales.-

Regla 207.- La Regla 206.a) es básica para cualquier organización. La mejor organización fracasa con conductores malos, mientras que una mediocre puede dar grandes resultados con hombres capaces.-

Regla 208.- La CENTRALIZACION se emplea actualmente para:

- a) - Centralizar la dirección general.-
- b) - Fijar ideas uniformes. (Doctrinar).-
- c) - Fijar procedimientos uniformes. (Investigación Científica).-
- d) - Aumentar la información.-
- e) - Obtener mayor economía.-
- f) - Lograr mejor vigilancia. (Rendimiento).-
- g) - Estudiar por medio de partes y estadísticas el funcionamiento y organización de toda la empresa.-



h) - Estudiar los planos.-

El Grado de Centralización depende de la existencia de elementos técnicos adecuados que permitan comunicaciones tan seguras y rápidas entre el Jefe y las partes, de modo que por este motivo no se produzcan pérdidas de eficiencia, tiempo o dinero.-

Regla 209.- LA DESCENTRALIZACION obedece a las siguientes causas:

a) - Imposibilidad física de que un Jefe único esté en el detalle de todo lo que debe hacerse cuando la empresa empieza a ser complicada, delegando la iniciativa de ciertas categorías de trabajo a los subalternos.-

b) - El director expresa que es lo que quiere obtener y los subalternos inmediatos ejecutan, con cierta libertad para evitar consultas y con ello pérdida de tiempo. (El equipo director).-

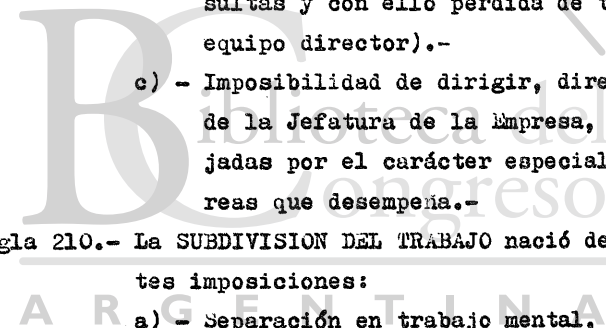
c) - Imposibilidad de dirigir, directamente desde la Jefatura de la Empresa, partes alejadas por el carácter especial de las tareas que desempeña.-

Regla 210.- La SUBDIVISION DEL TRABAJO nació de las siguientes imposiciones:

a) - Separación en trabajo mental, manual o ejecutivo.-

b) - Subdivisión del trabajo mental de un Jefe en varias personas que ejecutan tareas mentales especializadas, cuando el carácter científico lo impone o técnico de la dirección que ejerce. (Equipos técnicos).-

c) - Subdivisión de las tareas de un Jefe en partes, delegando partes de sus ocupacio-



nes, cuando no dispone de tiempo suficiente para reflexionar y dirigir el conjunto o la parte del organismo a cargo del cual se encuentra.-

d) - Imposibilidad práctica de que un mando pueda dirigir en la práctica un número de sub jefes superior a seis.-

Regla 211.- La ESTABILIDAD: se obtiene:

- a) - Cambiando la organización solamente cuando hay razones muy fundadas para ello.-
- b) - Con la estabilidad del personal.-

Regla 212.- Los SISTEMAS DE ORGANIZACION "TIPO" conocidos son los siguientes:

- a) - Organización lineal o militar.-
- b) - Organización funcional.-
- c) - Organización combinada.-

Regla 213.- La ORGANIZACION LINEAL primer tipo de organización clásica es la que corresponde al cuadro orgánico N° 1.-

Las ventajas son:

- a) - Buena disciplina por la definición neta de la cadena de mando.-
- b) - De excelente resultado en organizaciones donde las tareas técnicas son de un solo tipo especializado o de poca variedad.-

Las desventajas son las siguientes:

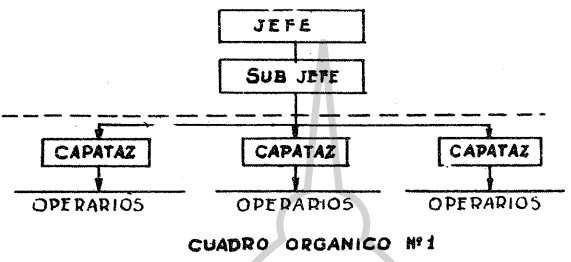
- c) - Exige al Jefe una variedad extraordinaria de conocimientos cuando las tareas técnicas a ejecutar son de dos o más tipos especializados.-
- d) - Tiende a métodos imperfectos, porque existen pocos seres humanos capaces de gran variedad de conocimientos especializados.-
- e) - Hace depender a todo el organismo de la pericia de un solo hombre fuerte, cuya des-





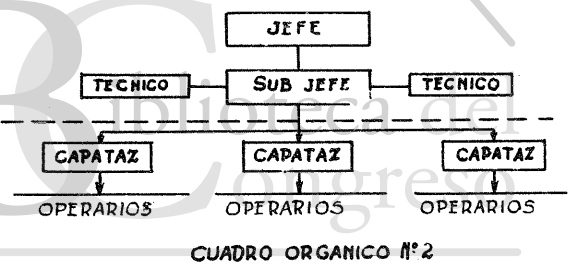
TRABAJO MENTAL Y MANDO
TRABAJO MANUAL

ORGANIZACION LINEAL o MILITAR
APLICADO A UN TALLER INDUSTRIAL



TRABAJO MENTAL Y MANDO
TRABAJO MANUAL

ORGANIZACION LINEAL ASESORADA
APLICADA A UN TALLER INDUSTRIAL



ARGENTINA

aparición repercute en la marcha del mismo.-

f) - Enorme pérdida de tiempo por la centralización de las decisiones en una sola persona.-

Regla 214.- La organización LINEAL ABSORBA es la que responde al cuadro N° 2 y es una ampliación de la organización lineal.-

Las ventajas son las siguientes:

- a) - El Jefe aumenta su capacidad directiva al procurarse la asistencia de hombres de conocimientos especiales que él no puede abarcar totalmente. (Equipo técnico).-
- b) - Mantiene las ventajas disciplinarias de la organización lineal.-
- c) - De excelente aplicación en organismos técnicos donde las tareas son de varios tipos o de regular variedad.-

La desventaja es la siguiente:

- d) - El organismo depende de un solo hombre fuerte, pero cuya desaparición no repercute en forma tan fundamental como en el sistema lineal, pues subsisten consejeros experimentados para el nuevo Jefe que se nombre.-

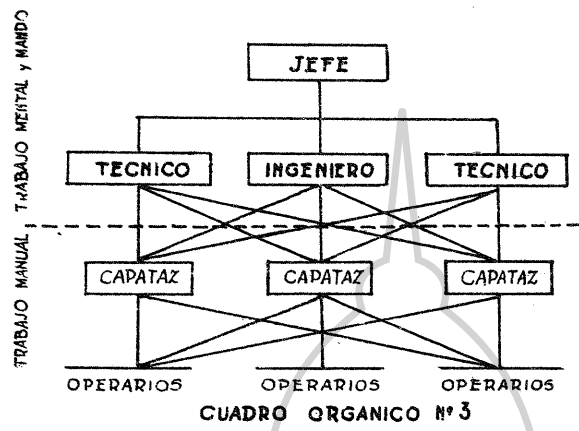
Regla 215.- La organización Funcional es el segundo tipo clásico de organización y da a los técnicos intervención directa, pero solamente de un carácter técnico especializado, en las funciones de los operarios, según muestra el cuadro orgánico N° 3.-

Las ventajas son las siguientes:

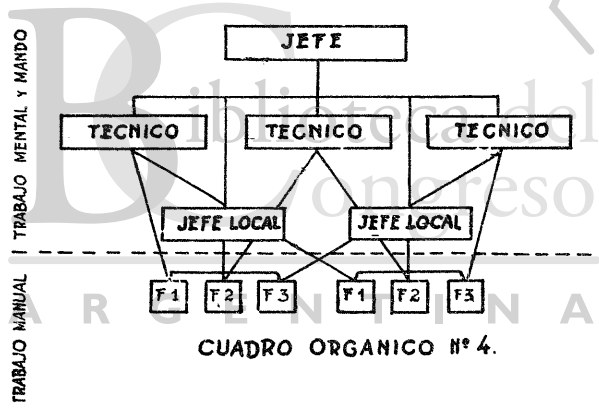
- a) - Cada operario es dirigido por dos o más expertos en su especialidad, haciéndoles llegar directamente asistencia científica sobre la forma de ejecutar con mayor rendimiento su tarea, en el aspecto que a cada uno de ellos concierne. (Expertos en metales, herramientas, ahorro de tiempo, etc.).-



ORGANIZACION FUNCIONAL
APLICADA A UN TALLER INDUSTRIAL



ORGANIZACION TERRITORIAL o GEOGRAFICA
APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL



b) - Tiende a una alta eficiencia funcional cada operario.

Las desventajas son las siguientes:

- c) - Se produce un serio debilitamiento de la disciplina, pues hay una tendencia al mando de varias personas sobre una sola.-
- d) - Necesidad de Jefes ejecutivos muy hábiles, capaces de coordinar inteligentemente el trabajo de los técnicos, eliminando las fricciones que el sistema produce y obteniendo de ellos máxima armonía de esfuerzos.-
- e) - Cuesta que los asesores técnicos comprendan que solamente deben aconsejar al operario como se hace el trabajo (nuevos métodos o herramientas) pero no qué trabajos y cuando los deben realizar, lo que depende del Capataz o Jefe ejecutivo.-

Regla 216.- La organización TERRITORIAL O GEOGRAFICA es del tipo funcional que se aplica a las organizaciones dispersas en el espacio, como muestra el cuadro orgánico N° 4.-

Las ventajas son las siguientes:

- a) - Se mantiene una línea disciplinaria neta.-
- b) - Se mantienen las ventajas de la organización funcional. El órgano central indica cuales son los mejores métodos de trabajo.-
- c) - El Jefe local evita que entre F1, F2 y F3 surjan rivalidades y celos locales, que constituyen una debilidad orgánica, sobre todos en épocas de emergencia. (Coordinación del esfuerzo total en casos de incendios, inundaciones, bienestar común, etc.).-

Las desventajas son las siguientes:

- d) - Exige Jefes locales competentes capaces de obrar en el mismo sentido, como lo hubiera

hecho el Jefe de la Empresa en casos similares.-

Regla 217.- La ORGANIZACION COMBINADA que es el tercer tipo clásico de organización, es aquella en que se aplican todos los sistemas. El cuadro orgánico N° 5 es el de una planta progresista moderna de reparaciones en gran escala.- Este cuadro se caracteriza por una organización lineal general de acentuada tendencia disciplinaria, con una considerable organización de asesoramiento en cada escalón administrativo.-

Bajo el 2do. Jefe de Producción existe una organización de trabajo de carácter funcional en que:

- 1) - La "Oficina de Ordenes de Trabajo" dispone diariamente qué trabajos realiza y qué máquinas utiliza cada operario y vigila el rendimiento de cada obrero.-
- 2) - La "Oficina de Herramientas" las prepara y distribuye de acuerdo con 1) antes de que el operario llegue al Taller.-
- 3) - La "Oficina de Inspección" vigila la calidad de cada una de las piezas que se fabrican o reparan.-

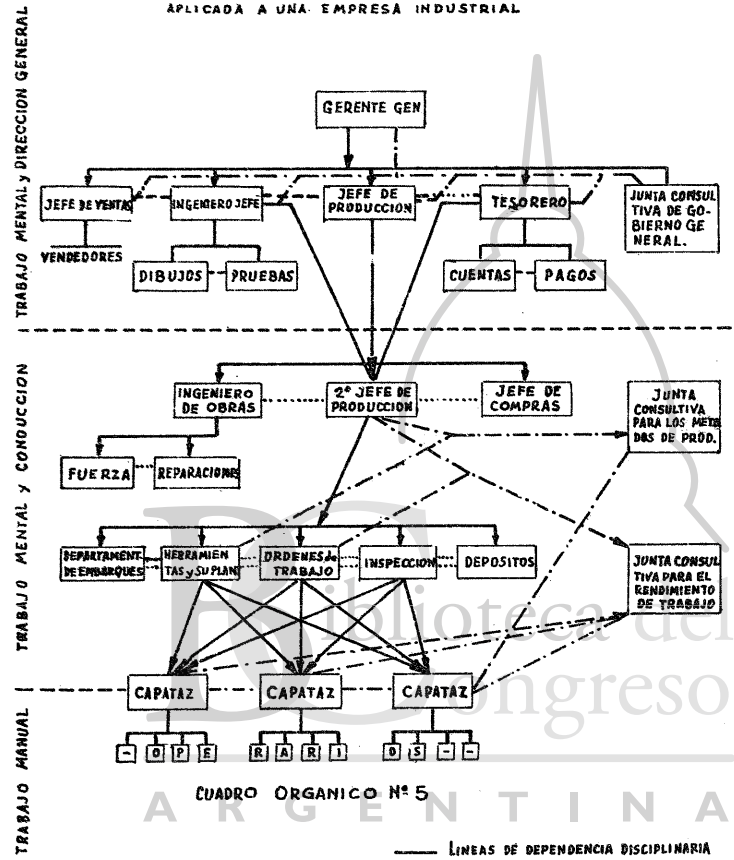
Las ventajas de esta organización son:

- a) - Líneas disciplinarias bien definidas.-
- b) - Optimo asesoramiento técnico de cada operario.-
- c) - Eliminación de pérdidas de tiempo de los operarios por búsqueda de herramientas (Oficina de Herramientas).-
- d) - Inspección de todo el trabajo bajo un criterio único. (Oficina de Inspección).-
- e) - Planeo cuidadoso del trabajo de todos los operarios, distribuyendo las máquinas y tareas de manera que no se recarguen ciertas máquinas mientras otras no se aprovechan debidamente.





ORGANIZACION COMBINADA
APLICADA A UNA EMPRESA INDUSTRIAL



CUADRO ORGANICO N° 5



(Oficina de Ordenes de Trabajo).-

Regla 218.- Las tendencias orgánicas referentes a la producción de:

MATERIALES son las siguientes:

- a) - SIMPLIFICACION
- b) - TIPIFICACION (Standards).-

Regla 219.- La SIMPLIFICACION y la TIPIFICACION de los materiales consiste en:

- a) - Reducir una gran variedad de productos manufacturados a unos pocos de TIPO, TAMAÑO, y CARACTERISTICAS determinadas o que los materiales a reparar sean de la mayor variedad posible.-
- b) - Aumentar la velocidad de producción mediante el empleo de máquinas especialmente preparadas para la fabricación de cada pieza, o la velocidad de reparaciones mediante cambio entero de mecanismos ya recorridos en el Taller.-
- c) - Obtener la INTERCAMBIABILIDAD de las partes de los productos manufacturados o a reparar.-
- d) - Establecer tipos en la CALIDAD DE LOS MATERIALES.-

Regla 220.- La SIMPLIFICACION y la TIPIFICACION tienen la siguiente ventaja:

- a) - REDUCCION EN EL COSTO al reducir la variedad de los tipos a manufacturar o a reparar.-
- b) - REDUCCION DE LOS COSTOS INDIRECTOS al disminuir ingenieros, inspectores, operarios y - máquinas a que obliga la variedad de materiales.-
- c) - Se reduce la VARIEDAD DE MATERIAS PRIMAS a adquirir.-
- d) - Significa ENTREGAS MAS RAPIDAS, precios más bajos y la posibilidad de tener siempre repuestos.-



e) - MEJOR CALIDAD al repetir siempre el mismo tipo.-

f) - La DISPONIBILIDAD permanente de REPUESTOS para las máquinas en uso.-

Tienen las siguientes desventajas:

g) - Tiende hacia el ESTANCAMIENTO del producto, oponiéndose al progreso del tipo en fabricación.-

Regla 221.- ADQUISICION DE MATERIALES:

a) - En todo organismo aún los más grandes, debe haber UNA SOLA ORGANIZACION CENTRAL DE COMPRAS.-

b) - La DESCENTRALIZACION DE OFICINAS DE COMPRAS conduce siempre a:

1) Pérdidas.-

2) Precios más caros de materiales adquiridos.-

3) Acumulación desigual de materiales.-

4) Multiplicación de contratadores.-

5) Mayor oportunidad de actos deshonestos.-

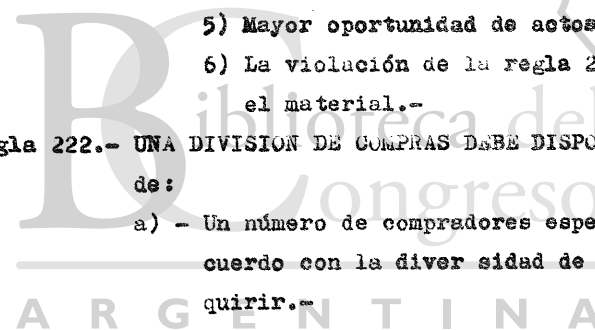
6) La violación de la regla 220 c), que rige el material.-

Regla 222.- UNA DIVISION DE COMPRAS DEBE DISPONER normalmente de:

a) - Un número de compradores especializados de acuerdo con la diversidad de materiales a adquirir.-

b) - Una SECCION ADMINISTRATIVA, que registra las compras, precios y resultados que ha dado el material en adquisiciones anteriores, para solución futura de los ofertantes.-

c) - Una SECCION QUE MANTIENE las RELACIONES CON LAS RESTANTES partes de la empresa, atiende la urgencia de los pedidos y hace en consecuencia los ajustes necesarios en la búsqueda del material.-



Regla 229.- Los CONTRATOS de COMPRA que aseguran estabilidad en la provisión de materiales con entregas y pagos periódicos, evitan que en épocas de reflujo financiero los ofertantes cancelen los pedidos de compras y exijan mayores precios.-

Los contratos deben hacerse con asistencia legal y llevarse un registro de experiencia jurídica a fin de hacer estadística para el futuro.-

Los stocks de materiales de cierto tipo envejecen y pierden valor por acción del tiempo (aislación de cables, etc.).-

En consecuencia las provisiones a hacer se harán de manera de renovar de continuo los materiales de "stocks".-



NOTA: Creada la organización que debe llevar a cabo el plan, el mando la pone en marcha. Véase Capítulo III.-

CAPITULO III
PRINCIPIO DEL MANDO

Definición: Es la autoridad y poder que tiene el superior sobre sus subordinados.-

Regla 301.- FINALIDAD ESENCIAL DEL MANDO es obtener la MAXIMA EFICIENCIA para el fin al cual la empresa está destinada.-

Regla 302.- La AUTORIDAD del Jefe involucra en el orden moral y jurídico la RESPONSABILIDAD del mismo por las consecuencias de las órdenes que formula.-
Por otra parte la responsabilidad de la ejecución de un trabajo debe ir acompañado de la autoridad necesaria para controlar y dirigir todos los medios necesarios para ejecutar dicha tarea.-

Regla 303.- El MANDO se EJERCE en base a los cinco principios orgánicos principales: PREVISION (Cap. I.), ORGANIZACION (Cap. II.), MANDO (Cap. III.), COORDINACION (Cap. IV.) y VIGILANCIA (Cap. V.).-

Regla 304.- Para ejercitar el mando con eficacia se debe tener CAPACIDAD DE MANDO, virtud que cada escalón del mando debe poseer en proporción diferente:

- a) - Para los JEFES DE EMPRESAS tiene tanta importancia como la suma de todos sus conocimientos sobre organización, técnicos, financieros, comerciales, etc., reunidos.-
- b) - Para los JEFES SUBORDINADOS es de la misma importancia que el conocimiento de la técnica especial en que se desempeñan o que dirigen.-
- c) - Para los SUBORDINADOS es cada vez de menor importancia a medida que se desciende en el escalafón, hasta que la proporción de la capacidad TECNICA o MANUAL se hace total en los últimos escalones con referencia a la pieza que construyen o reparan. En este esca

lón la eficiencia está en el detalle.-

Regla 305.- Debe establecerse un MANDO UNICO, COMPETENTE, y VIGOROSO indispensable para que todos los esfuerzos de la empresa se orienten de acuerdo con el PLAN DE ACCION.-

MANDO UNICO no significa CENTRALIZARLO TODO, sino que el Jefe debe confiar tantas tareas propias a subordinados competentes, como las que le permita abarcar la dirección general del conjunto, sin recargo de trabajo y con tiempo suficiente para poder reflexionar acerca de las tareas directivas que le incumben. (Véase Regla 210).-

La eficiencia del mando es tanto mayor, cuanto más tiempo los directores pueden concentrarse en aquellos asuntos ejecutivos que salen de la rutina o marcha normal de la empresa.-

Regla 306.- La UNIDAD DE COMANDO se perjudica cuando:

- a) - Las órdenes no se dan por VIA JERARQUICA.-
- b) - Se da a dos Jefes subordinados el mismo PODER y AUTORIDAD sobre los mismos subordinados.-

Regla 307.- EL MANDO SE EJERCITA CON EXITO cuando:

- a) - Se dan órdenes o directivas claras y precisas.-
- b) - Se mantiene una rigurosa disciplina.-
- c) - Se mantiene una elevada moral.-
- d) - Se tiene autoridad.-

Regla 308.- Las ORDENES RESULTAN CLARAS Y PRECISAS, solamente cuando el Jefe sigue un PROCESO LOGICO DE RAZONAMIENTO antes de redactarlas y las revee, colocán dose en el caso del subalterno que debe interpretarlas.-

Regla 309.- MANTENER UNA RIGUROSA DISCIPLINA, significa:

- a) - Dar el buen ejemplo.-
- b) - Castigar las faltas.-
- c) - Eliminar los ineptos.-

Regla 310.- MANTENER UNA ELEVADA MORAL, significa:

- a) - Alentar y elevar a los capaces, reconociendo sus méritos.-
- b) - Obtener que los subordinados pospongan sus propios intereses a los de la empresa.-
- c) - Crear espíritu de Cuerpo.-
- d) - Dejar cierta iniciativa a los Subjefes.-

Regla 311.- TENER AUTORIDAD SIGNIFICA obtenerla:

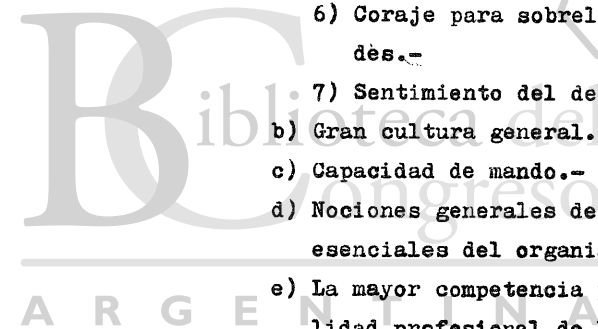
- a) - Por mérito.-
- b) - Por antigüedad.-

Regla 312.- A) - Para tener AUTORIDAD POR MERITO, el MANDO de be tener las siguientes cualidades:

- a) 1) Salud y vigor físico.-
- 2) Inteligencia y vigor intelectual.-
- 3) Cualidades morales, voluntad reflexiva, firme y perseverante.-
- 4) Actividad.-
- 5) Energía y si es necesario, audacia.-
- 6) Coraje para sobrellevar responsabilidades.-
- 7) Sentimiento del deber.-
- b) Gran cultura general.-
- c) Capacidad de mando.-
- d) Nociones generales de todas las funciones esenciales del organismo.-
- e) La mayor competencia posible en la especialidad profesional de la empresa.-

B) - La AUTORIDAD POR ANTIGÜEDAD si bien asegura un mínimo de experiencia a quien la obtiene, no permite llegar jóvenes a los puestos directivos a quienes sobresalen por sus condiciones, atrasando así el progreso del organismo por muchos años.-

Regla 313.- Para evitar PERDIDAS DE TIEMPO A LOS SUBJEFES y en

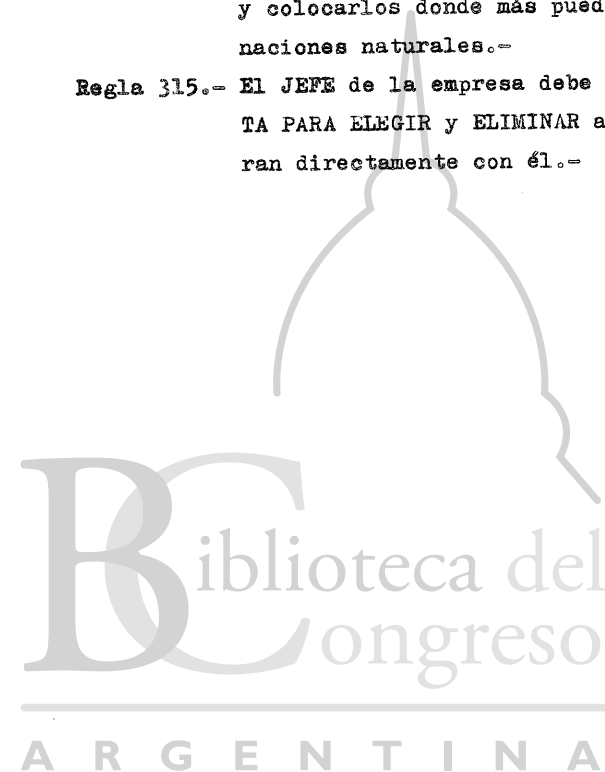


consecuencia de rendimiento a la empresa:

- a) - El Jefe debe estar siempre representado por un Subjefe.-
- b) - Ser accesible a sus Subjefes en todo momento.-
- c) - No andar en los detalles.-

Regla 314.- Hay que ELEGIR LOS HOMBRES adecuados para el puesto y colocarlos donde más puedan rendir por sus inclinaciones naturales.-

Regla 315.- El JEFE de la empresa debe tener AUTORIDAD ABSOLUTA PARA ELEGIR y ELIMINAR a los hombres que cooperan directamente con él.-



NOTA: Una vez que el Mando ha puesto en marcha a la empresa, se producen un sinnúmero de fricciones, que es necesario coordinar. Véase Cap. IV.-

PRINCIPIO DE LA COORDINACION

Definición: La coordinación es la acción y efecto de disponer las cosas metódicamente, armonizando los actos y los esfuerzos.-

Regla 401.- Los procedimientos para obtener coordinación, son los siguientes:

- a) - Las INSTRUCCIONES y los CUADROS ORGANICOS.-
- b) - Las INSTRUCCIONES para PROCEDIMIENTOS.-
- c) - ORDENES y RETORNOS escritos.-
- d) - REGISTROS de ACTIVIDADES.-
- e) - PARTES ADMINISTRATIVAS.-
- f) - JUNTAS CONSULTIVAS.-

Regla 402.- Las INSTRUCCIONES y CUADROS ORGANICOS son permanentes para la rutina de trabajo y:

- a) - Distribuyen las tareas a los Jefes, Subjefes y subordinados.-
- b) - Fijan sin lugar a dudas la Autoridad y Responsabilidad de los mismos, -de manera que no pueda dudarse de su situación disciplinaria en la organización.-
- c) - Fijan con toda claridad la Autoridad y Tareas de los Jefes que se encuentran a un mismo nivel de autoridad, en sistemas de organización funcional (Véase Regla 215).-
- d) - Fijan la Autoridad que tiene cada Jefe subordinado para organizar las tareas del personal a su cargo.-
- e) - Toda organización debe ser dibujada en Cuadros orgánicos y ser distribuída a los Jefes a título de información.-
- f) - Donde los cuadros orgánicos no indiquen claramente una inter o dependencia de los diversos órganos, ella debe ser fijada en aclaraciones

agregadas.-

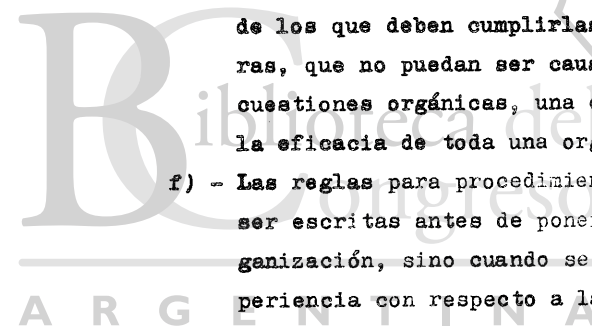
Regla 403.- Las INSTRUCCIONES para **PROCEDIMIENTOS** indican **CO**
MO, **DONDE** y **CUANDO** se deben cumplir las tareas
de rutina.-

Prescriben:

- a) - Los procedimientos generales que deben seguir los distintos Jefes en la realización de sus tareas en coordinación con las de los demás.-
- b) - El orden y secuencia en que cada uno realiza su tarea y la forma en que debe facilitar el trabajo de los restantes.-
- c) - Directivas o reglas que tiendan a evitar conflictos de autoridad.-
- d) - Fijan los procedimientos "Tipos" de más rendimiento de acuerdo con la experiencia de la empresa.-
- e) - Las Instrucciones deben ser redactadas en lenguaje afirmativo, favorecer la iniciativa de los que deben cumplirlas y ser tan claras, que no puedan ser causa de duda. En cuestiones orgánicas, una cosa puede alterar la eficacia de toda una organización.-
- f) - Las reglas para procedimientos nunca pueden ser escritas antes de poner en marcha una organización, sino cuando se haya adquirido ex
periencia con respecto a la misma o cuando se copia una ya existente experimentada.-

Regla 404.- Las **ORDENES** y **RETORNOS** escritos, son distribuidos por la Oficina de Ordenes de Trabajo, Cuadro N° 5, con el siguiente fin:

- a) - Las Ordenes indican a cada Capataz y Operario que es lo que debe hacer.-
- b) - Los **RETORNOS** indican que es lo que se ha hecho.-



- c) - Las órdenes y retornos deben escribirse en formularios impresos, a fin de evitar órdenes o partes incompletos y defectuosos.-
- d) - Se distribuyen y se dirigen a lo largo de líneas pre-establecidas de acuerdo con las Instrucciones para PROCEDIMIENTOS.-
- e) - Sirven para:
 - 1) Constancia del resultado de los trabajos.-
 - 2) Predecir tiempo, material y costo de trabajos futuros.-
 - 3) Reunir información para los REGISTROS de ACTIVIDADES.-

Regla 405.- Los REGISTROS de ACTIVIDADES son una recopilación extractada de las ORDENES y RETORNOS a fin de acumular experiencia que permita obtener conclusiones sobre el trabajo.-

su necesidad deriva de:

- a) - Las reglas 201 y 202.-
- b) - Para que este estudio rinda frutos, las anotaciones deben hacerse en forma seria y consciente por personal especializado.-
- c) - Sus conclusiones salvan mucha duplicación de esfuerzos y se descubre frecuentemente que el trabajo de una parte del organismo puede servir de comprobante de las actividades de otra, obteniendo así economía en los gastos.-

Regla 406.- Los PARTES ADMINISTRATIVOS tienen por objeto informar al mando de como se van cumpliendo las actividades y el Plan de Acción. Ellos exigen un tercer ordenamiento de los datos de las Reglas 404 y 405 y una presentación especial de las actividades de manera que:

- a) - El mando pueda apreciar los RESULTADOS CONCRETOS de las actividades generales por medio de



estadísticas, gráficos y figuras geométricas.-

- b) - Los gráficos en general representan los resultados en base a curvas trazadas en función del tiempo.-
- c) - Los partes pueden ser diarios o periódicos, según las necesidades.-

Regla 407.- Las JUNTAS CONSULTIVAS son el medio que poseen los mandos o Jefes para coordinar los esfuerzos de los Jefes subordinados.-

Ellas deben:

- a) - Ser anunciadas con anticipación, indicando lo que se tratará en las mismas.-
- b) - Reunirse con cortos intervalos.-
- c) - Servir para que el mando haga conocer sus intenciones a todos los Jefes subordinados.-
- d) - No decidir por mayoría de votos, sino asistir y aconsejar a una fuerte personalidad para tomar decisiones acertadas.-
- e) - Componerse de un número adecuado de miembros para deliberaciones ordenadas; ese número es el de seis o menor.-
- f) - Hacer conocer al mando las fricciones que se producen entre los Jefes subordinados.-
- g) - Dar oportunidad a los mismos para hacer sugerencias o propuestas útiles.-

Regla 408.- Las JUNTAS CONSULTIVAS pueden ser de carácter diferente, según el nivel administrativo a que actúan. En fig. 5 se observan varios tipos de juntas, como la:

- a) - De GOBIERNO GENERAL bajo la presidencia del Gerente General y que trata, por ejemplo:
 - 1) La política de gobierno general de la empresa
 - 2) Ordenes y gastos de carácter extraordinario.-



- 3) Formación de acopios (stocks)
- 4) Cantidades de mercaderías a manufacturar.-
- 5) Distribución de fondos y recomendaciones de economía.-

b) - De METODOS DE PRODUCCION bajo la presidencia del Jefe o 2º Jefe de Producción y que trata:

- 1) El planeo de nuevas herramientas o máquinas.-
- 2) Sugerencias de mejoras de las existencias.-
- 3) Distribución de los fondos que concede la JUNTA DE GOBIERNO GENERAL.-

c) - De TALLERES bajo la presidencia del 2º Jefe de Producción, donde se tratan:

- 1) Progreso y Coordinación del trabajo.-
- 2) Información sobre la disciplina y moral de los obreros.-
- 3) Dificultades de trabajo.-

Pueden también organizarse otras, como ser las de:

- d) - QUEJAS DE OPERARIOS.-
- e) - INVENTOS O MEJORAS DE RENDIMIENTO EN LA PRODUCCION.-
- f) - BIENESTAR DE OPERARIOS.-

Regla 409.- Cuando aparece la necesidad de constituir juntas, para efectuar estudios especiales de carácter técnico, ellas son una indicación de fallas de organización, que deben ser suprimidas. Se crearán nuevas divisiones o secciones que se encargarán en forma permanente de las tareas que cumplió la comisión nombrada.-

NOTA: Eliminadas las fricciones en la marcha de la empresa, se debe vigilar su funcionamiento para evitar el estancamiento o retroceso en su rendimiento, con respecto a otras competidoras. Véase Cap. V.-

CAPITULO V

PRINCIPIO DE LA VIGILANCIA

Definición: Cuidado y atención exacta de las cosas que están a cargo de uno.

Regla 501.- TODA ACTIVIDAD HUMANA DEBE SER VIGILADA. Solamente hombres dotados de una moral fuera de lo normal cumplen con todas sus obligaciones.-

Regla 502.- El mando ejerce VIGILANCIA con las siguientes FINALIDADES:

- a) - Mantenerse INFORMADO del progreso DE LOS PLANES DE ACCION.
- b) - CONOCER LA CAPACIDAD de los Subjefes.
- c) - Encontrar las FALLAS de ORGANIZACION que deben ser eliminadas.
- d) - PRODUCIR por el METODO MEJOR y más BARATO.
- e) - PRODUCIR la CALIDAD de producto REQUERIDA.
- f) - PRODUCIR dentro del TIEMPO FIJADO.

En esencia todos los factores que llevan el RENDIMIENTO a su máximo.

Regla 503.- La vigilancia debe ejercerse por medio de ORGANOS de INSPECCION y un CUERPO DE INSPECTORES PERMANENTES, pues toda clase de inspección exige conocimientos y experiencia.-

Regla 504.- Todos los METODOS DE INSPECCION son DIFERENTES y dependen del resultado a obtener.-

Regla 505.- Los diversos ORGANOS DE INSPECCION deben DEPENDER del JEFE que debe responder ante otros de la calidad del trabajo o productos que se elaboran bajo su dirección. (Véase Reglas 512, 513 y 519).-

Regla 506.- La vigilancia debe aplicarse a:

- a) - LAS PERSONAS.
- b) - LAS ACTIVIDADES.
- c) - AL MATERIAL.

Regla 507.- La VIGILANCIA DE LAS PERSONAS se hace por el método directo o escrito.-



Regla 508.- La VIGILANCIA DIRECTA se obtiene:

- a) - Por el METODO DE LAS JUNTAS CONSULTIVAS. (Regla 407).-
- b) - INSPECCIONES INESPERADAS a los JEFES SUBORDINADOS, guiándose por datos estadísticos apropiados.
- c) - Por la ubicación permanente de todos los empleados en una sola sala a la vista del Jefe, éste rodeado de una mampara de cristal a fin de mantener la reserva de sus conversaciones.

Regla 509.- La VIGILANCIA ESCRITA de carácter permanente se aplica a los operarios industriales a cargo del departamento de "ORDENES DE TRABAJO", Cuadro orgánico N° 5 se realiza por medio de la oficina de estudios de tiempos y tiene por fin determinar lo siguiente:

- a) - Eficacia de cada uno de los movimientos de cada operario.
- b) - El aprovechamiento del tiempo.
- c) - Estudio de las tolerancias.
- d) - Estudio de la fatiga humana.
- e) - Determinación de movimientos uniformes para cada operario.
- f) - Determinación de movimientos "tipo" para los mismos.

Regla 510.- La Vigilancia del MATERIAL se aplica en tres etapas:

- a) - RECEPCION DE MATERIAL.
- b) - DURANTE EL PROCESO DE FABRICACION.
- c) - CUANDO SE HA ARMADO Y TERMINADO el producto.

Regla 511.- La VIGILANCIA del MATERIAL se realiza bajo los aspectos siguientes:

- a) - CANTIDAD.
- b) - CALIDAD.
- c) - Dimensiones (Calibrado).



d) -- UTILIDAD.

Regla 512.- La VIGILANCIA de la CANTIDAD Y CALIDAD de las materias primas adquiridas no la debe ejercer el Jefe de COMPRAS, sino un laboratorio que depende del Jefe de SUMINISTROS de materiales quién es RESPONSABLE ANTE LOS TALLERES de la calidad y cantidad de lo que entrega.-

Regla 513.- La VIGILANCIA de la CALIDAD y CALIBRADO de las piezas que se construyen en los TALLERES debe realizarse por Inspectores destacados en los mismos, dependientes del JEFE DE PRODUCCION quién es RESPONSABLE ANTE LA EMPRESA DEL TRABAJO que realiza el personal a sus órdenes.-

Regla 514.- La VIGILANCIA puede ser de carácter CENTRALIZADO y /o de INSPECTORES COMISIONADOS.-

Regla 515.- El sistema de Inspección de carácter CENTRALIZADO se realiza en un local especial, dentro del Taller y es ventajosa cuando las piezas son pequeñas y el calibrado debe ser exacto.-

Regla 517.- Los Inspectores deben disponer de instrumentos propios y apropiados a su función.-

Regla 518.- Los dos sistemas de inspección tienen por objeto:

- a) - Eliminar los hombres inútiles o sobrantes.
- b) - Evitar trabajo ulterior en piezas ya echadas a perder en una operación previa.
- c) - Que no se pierdan piezas en el proceso de transformación.
- d) - Descubrir fallas o imperfecciones en las máquinas y procesos de construcción.
- e) - Pagar únicamente el buen trabajo.
- f) - Encontrar falta de pericia en los operarios.
- g) - Evitar que la producción intensiva conduzca a una disminución en la calidad del trabajo.

Regla 519.- La VIGILANCIA de la UTILIDAD o BONDAD del producto terminado debe realizarse por un ORGANISMO de INSPECCION



CION que DEPENDE DEL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA, quién es el responsable ante el dueño de la misma de la calidad del producto que se coloca en el mercado.-

Regla 520.- La VIGILANCIA o INSPECCION es inútil, si sus conclusiones prácticas no son aplicadas en trabajos futuros o a las INSTRUCCIONES para PROCEDIMIENTOS, (Reglas 403, 404, etc.).-

Regla 521.- Las conclusiones de la VIGILANCIA no deben ser tardíamente aplicadas.-



APRECIACION DE UNA SITUACION, CUESTION O PROBLEMA

GENERALIDADES

Ningún problema civil o militar que se debe resolver puede ser solucionado mediante la aplicación de normas o principios fijos, o por analogía con problemas similares que antes se hubieran presentado.

Cada problema que se encare es un caso especial, cada norma o principio puede contener algo de verdad si se lo toma desde un punto de vista que podríamos llamar absoluto; sin embargo, su aplicación como regla ciega en el arte de encontrar soluciones, conducirá normalmente a realizar acciones que estarán más o menos divorciadas con las condiciones particulares del problema planteado.

Por otra parte, si aceptamos que estos principios o normas tienen excepciones, su consideración rígida puede conducir a apreciaciones tendenciosas y por ende a operar de una manera incorrecta o aún desastrosa.

Cada problema civil o militar tiene sus propios factores y se encuadra siempre dentro de un marco o situación que es distinto de todo otro problema anterior (de lo contrario no existirían problemas) pese a aparentes semejanzas parciales que pueden verificarse. La apreciación de la Situación es el estudio mediante el cual se analizan todos los medios y factores que actúan en un problema dado tanto en forma aislada como correlacionadamente, a objeto de resolverlo dentro del marco particular en que debemos actuar. Es un proceso de carácter lógico y sigue en forma científica el curso normal de las ideas y reacciones de la mente humana. Normalmente toda cuestión o problema está íntimamente relacionado a otros, o a una intención superior. De ahí que toda situación que se analice





tiene un encuadramiento general.

Cada problema es tratado a la luz de las circunstancias del momento y las resoluciones, decisiones o medidas que se arribe no son la consecuencia de una aplicación de principios o "recetas" de carácter simplista, sino el resultado del empleo del juicio profesional en el estudio profundo de la situación, de los poderes o medios relativos o cuestiones en operación, o en oposición de las características geográficas o medios en que se desarrollará y de qué es, lo que se quiere obtener. Este estudio determinará lo que hay que hacer, cuando hacerlo, como hacerlo y como emplear y distribuir nuestro potencial, energías o medios. En suma, el proceso de la apreciación no es un sustituto del juicio profesional y del criterio, sino solamente un ordenamiento y encaminamiento de aquel.

El proceso volitivo de tal estudio puede esquematizarse así: "el correcto juicio profesional de que estudia el problema aplicado de la Consideración de la Situación y agtuando sobre la imaginación, permitirá determinar lo que es posible y conveniente hacer como resultado de un análisis lógico basado en ese mismo correcto juicio profesional"; los resultados de una apreciación estarán en concordancia con el grado de capacidad y juicio del que realice el análisis. Un asunto, situación o problema, estudiado por profesionales de calidad semejante normalmente arribarán a conclusiones semejantes.

La solución de todo problema exige (expresado brevemente en sus aspectos principales) tres pasos:

- a) Planteo del problema
- b) Solución en base a los factores que actúan o pueden actuar.

- c) Expresión de la Decisión, Resolución o Conclusión a que se llega.

Mediante estos tres pasos se llega a determinar que es lo que hay que hacer para lograr el fin y que actividad a desarrollar es la más conveniente para llevar a cabo lo que hay que hacer.

El proceso de la Apreciación es un método que permite obtener esto:

- a) La "TAREA": lo que hay que hacer para lograr el fin.
b) La "ACCION": la actividad más conveniente a desarrollar para llevar a cabo lo que hay que hacer.

La existencia de un problema deriva de la existencia de un incentivo, esto es, de la necesidad de lograr un fin. Este fin a lograr puede ser positivo (producir una modificación de la situación). En ambos casos da origen a la existencia del problema. En lo sucesivo, el fin a lograr se denominará "Propósito".

La suma de la Tarea y del Propósito definen nuestra posición con respecto al planteamiento del problema y constituyen la expresión de nuestras obligaciones con respecto al mismo, es decir, nuestra "Misión". La Misión, compuesta:

- a) la Tarea y
b) el Propósito

es normalmente impartida o recibida por orden superior o bien surge de un instrumento superior (Constitución, ley Decreto, etc.) y la aplicación del método de Apreciación de la Situación se reduce generalmente, a determinar la Acción más conveniente para cumplir la Tarea.

Si el escalón que consideramos superior no hubiera asignado la Tarea, limitándose solamente a indicar el Propósito el que estudia el problema deberá deducir, en el curso de la Apreciación, la Tarea que conducirá a la obtención del Propósito.

La consideración de un problema, cuestión o asunto al



constituir un caso siempre especial, y al ser de una envergadura dada, no puede ser tampoco apreciado con una minuciosidad igual, cuando se trata de cosas baladíes, sin mayor repercusión, que cuando abordamos problemas fundamentales en el que, a veces, está en juego el ser o no ser. De ahí, se infiere que el método a aplicar en el ordenamiento de un estudio difiera en magnitud según la dimensión y el valor del problema. Hay pues apreciaciones rápidas, casi instantáneas y otras, que obligan a la realización de estudios paralelos y que demandarán mucho tiempo en su elaboración. Entre ambos tipos de apreciaciones debe aceptarse una gradación. A veces se está conviviendo con un problema o situación, y otras no. Esto mismo indica que una demandará un tiempo y la otra, otro lapso.

Hemos visto, pues, que el método que se expone, sólo da una idea de como podrá encararse un estudio; puede ser un índice de ordenamiento de ideas, pero jamás una receta que pueda limitar el juicio profesional a la consideración de factores propios en un caso, impropios en otros.

La apreciación de situación tiende a tratar exhaustivamente, en lo posible, el estudio de un problema evitando los imromptus y las ligerezas.

Las apreciaciones de situaciones requieren la posesión de una mentalidad reposada, reflexiva, serena, ordenada, con amplitud de vistas. El método para apreciar, resulta así, un elemento educador de esa mentalidad.

Todo problema se relaciona con una o más especialidades o materias. De ello, se deduce, que hay apreciaciones de situaciones, sociales, económicas, orgánicas, militares, etc. A modo de ejemplo, trataremos a continuación, un método, o norma, o proceso de una apreciación de situación mili



tar, correspondiente a un problema a considerar en un escalón superior y de cierta envergadura.

En la última parte del presente folleto se acompaña un proceso aplicable a problemas generales.

APRECIACION DE SITUACIONES

PROCESO PARA RESOLVER PROBLEMAS EN GENERAL

La base para realizar apreciaciones de problemas de carácter general es la misma que para los problemas militares (estos últimos son un caso particular de los primeros). Consiste en el empleo del poder mental, de acuerdo a las leyes psicológicas que rigen el curso del pensamiento.

La guía que sigue es flexible y puede ser variada por la persona que realiza la apreciación, según las necesidades especiales del problema que analiza. Esas variaciones pueden incluir la ampliación o supresión de algunos de los puntos que se señalan.

Brevemente descripto, el proceso incluye una penetración con la situación especial (circunstancias especiales del problema en particular); la enunciación de lo que se persigue y de lo que se nos ha encomendado hacer; un estudio detallado de las posibilidades relativas, comparando los medios o elementos de que se dispone con los medios o elementos que puedan oponerse a la luz siempre de las características físicas y/o espirituales del ambiente o lugar en que se desarrollará nuestra acción; la determinación de lo que hay que hacer (si esto no hubiera sido indicado específicamente); un estudio del esfuerzo que nos demandará lo que se persigue con relación a las circunstancias y un análisis de la tarea a realizar; la determinación de la forma en que se actuará

y de las posibilidades de los medios o ambientes que se opongan o del tipo de reacción que esos medios o ambientes opuestos ofrecerán; para llegar, finalmente a una decisión que nos permita cumplir la tarea que se ha asignado.

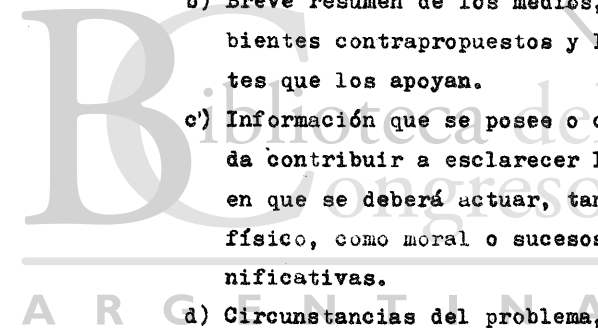
PROCESO

I - LA BASE PARA LA RESOLUCION DEL PROBLEMA

A - La Situación

1º) Las circunstancias:

- a) Generales; son las circunstancias que rodean al problema en particular, consideradas en el nivel de importancia inmediata superior al nivel del problema. En cierta forma se plantea aquí, en términos generales la causa o causas que originan el problema, y los factores que interesan en su solución.
- b) Breve resumen de los medios, elementos y/o ambientes contrapropuestos y las cosas o agentes que los apoyan.
- c) Información que se posee o cuya obtención pueda contribuir a esclarecer las circunstancias en que se deberá actuar, tanto en su aspecto físico, como moral o sucesos o acciones significativas.
- d) Circunstancias del problema, en cuanto lo afectan directamente y lo encuadran dentro del marco general, considerando los elementos que se oponen, tanto los propios como los adversos.



2°) El motivo

Es lo que se ha de realizar y el fin que se persigue. Es primordial enunciarlos con claridad. Debe luego estudiarse cuidadosamente ambos aspectos y deducir la tarea si no hubiera sido indicada a fin de obtener una correcta comprensión de todo lo que implica, no sólo en lo que es tarea a realizar, sino en cuanto al fin perseguido.

3°) Formulación del motivo

Si el motivo no hubiera sido indicado expresamente en ambos aspectos, tarea y fin de obtener, corresponde aquí expresarlo, resumiendo en una locución breve el motivo, a la luz del razonamiento anterior.

B - Posibilidades relativas

Derivan de los medios, elementos y/o agentes y factores disponibles y opuestos, no sólo considerados y comparados en sí, sino en relación al ambiente y/o caracteres físicos en que se actuará.

1°) Medios disponibles y opuestos

Considerando todos aquellos que afectan el problema, incluye además los objetivos sobre los cuales puede ejercerse la acción.

a) Factores políticos o de relación con entidades o individuos análogos al propio

Todo aquello que se relaciona con la conducción y ejecución de las propias acciones, la obtención de recursos y las posibilidades de influencias, las opiniones de los otros que interesen, el grado y motivos de las reac

Biblioteca del Congreso
ARGENTINA

Biblioteca del Congreso
ARGENTINA

ciones, las posibles ayudas o cooperaciones.

b) Factores económicos

Capacidad financiera para el esfuerzo, dependencia en cuanto a personas o entidades ajenas, las propias posibilidades y limitaciones de autosuficiencia. Elementos necesarios. Dependencia en cuanto al intercambio

c) Factores psicológicos

Tenacidad en el esfuerzo, disciplina, experiencia, capacidad, inventiva, características psicológicas de las entidades o individuos y sus tradiciones referidas a problemas similares al que se trata.

d) Información

Posibilidades de obtener información y de negarla, fuentes de información, seguridad del intercambio de información.

e) Elementos, medios y/o factores y agentes contrapuestos

Características, cantidad. Comparación entre los que se contraponen.

f) Personal

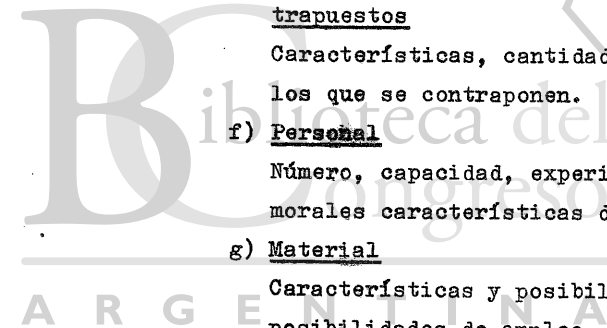
Número, capacidad, experiencia y condiciones morales características de los jefes.

g) Material

Características y posibilidades. Mantenimiento, posibilidades de empleo, forma de usarlos, estado del material, etc.

h) Logística

Aprovisionamientos necesarios, posibilidades de su disposición. Reemplazo de personal. Facilidades en instalaciones, talleres, transpor-



tes, sanidad, recreo, educación, contrapropaganda, etc.

2°) Ambiente y/o lugares en que se actúa

Características, factores o accidentes que facilitan o impiden la acción propia, puntos o nudos que restringen u obligan al tráfico o acciones. Consideración de los agentes físicos o psicológicos que modifican las condiciones del ambiente y lugares en que se acciona. Distancias y ubicación entre los puntos importantes. Ubicación de los apoyos, morales y/o físicos, instalaciones y establecimientos, medios de comunicación.

3°) Resumen de las posibilidades relativas

Planilla comparativa de los factores de poder y debilidad de las posibilidades propias y de lo que se nos opone, indicando a quién o que favorece.

II- DETERMINACION DE LA FORMA DE ACTUAR

Pueden adoptarse dos caminos, uno considera antes las que podremos emplear nosotros y el segundo tomando en cuenta antes las formas de actuar de lo que o quién se nos opone. La elección del camino depende del que realice la apreciación, según lo considere conveniente de acuerdo al problema que debe resolver.

1°) Análisis del motivo

Estudio del motivo a la luz de las circunstancias, de las posibilidades relativas y de la capacidad de lo que o quién se nos opone, llegando, si es necesario a una nueva formulación.

2°) Formas de actuar imaginables

Se formulará una lista de las formas de actuar ima-

ginables, en la forma más clara posible. El buen criterio permitirá no incluir aquellas que sean desca- belladas.

3°) Análisis de las formas de actuar

Realizado bajo sus aspectos de aptitud, factibilidad y aceptabilidad en cuanto al coste. De esta manera será posible descartar algunas de la lista anterior y quedará una o más formas de actuar o combinaciones de ellas.

4°) Formas de actuar posibles

Las formas retenidas son aquí clasificadas, en cuanto a su mérito y en cuanto a su grado de adecuación, factibilidad y aceptabilidad. Esta lista no representa necesariamente las combinaciones finales de las formas de actuar.

III-EXAMEN DE LAS CAPACIDADES DE LO QUE O QUIEN SE NOS OPONE

Debe considerarse aquí no sólo lo que probablemente se hará en oposición a nosotros o se intente hacer, sino las posibilidades de lo que o quien se nos opone para ha- cernos fracasar. En el fondo es una apreciación desde el punto de vista del o de oponente.

1°) Estudio del problema del o lo oponente (coss, ambien- te, medio, institución o individuo).

a) Las circunstancias del o lo oponente

Breve análisis de las circunstancias según los ve y afectan al oponente, similar a lo que se hizo pa- ra lo propio.

b) El motivo que impulsa al o lo oponente

Debe determinarse si lo que o quién se opone desea mantener o cambiar las circunstancias del proble- ma. Sus antecedentes, las acciones que realizó en el paso y las que actualmente realiza, los objeti-

vos que ha estado persiguiendo y la composición y distribución de sus medios y elementos, son elementos de juicio apropiados para deducir, sin ser demasiados específicos, sus intenciones o efectos que desea. Si no pudiera asignarse valor de base suficiente al motivo deducido para el oponente, deberán considerarse todas las formas de actuar imaginables del oponente que puedan perturbar los planes propios se los considere con respecto al resumen de las posibilidades de obtener información y de redistribuir sus medios, elementos, agentes, factores, etc. En base a esto se confecciona una lista de las formas de actuar imaginables del oponente que pueden perturbar los planes propios.

3º) Análisis de las formas de actuar del o lo oponente

Las formas de actuar del o lo oponente son sometidas al análisis de aptitud, factibilidad y aceptabilidad con respecto al costo, siempre dentro de las limitaciones que introducen los elementos de hipótesis y conjetura que aparecen cuando se aprecia la situación desde el punto de vista del o lo oponente. Terminado este estudio quedan las formas de actuar retenidas del o lo oponente.

IV - SELECCION DE LA MEJOR FORMA DE ACTUAR

1º) Comparación de las formas de actuar retenidas

Cada una de las posibles formas de actuar propias se compara con cada una de las formas de actuar retenidas de lo que o del que se opone. Debe considerarse, además, las reacciones, que, como con

secuencia del cambio que introducirá en las circunstancias la acción propia, ofrecerá el o lo que se opondrá. Pueden seguirse dos caminos, uno enfrentar a cada posible forma de actuar propia, las formas de actuar retenidas del o lo oponente; o a la inversa enfrentar a cada una de las formas de actuar retenidas del o lo oponente las posibles formas de actuar propias y /o se idearán nuevas combinaciones.

2°) La mejor forma de actuar

Se formula una lista de las posibles formas de actuar propias remanentes y se la analiza desde dos puntos de vista de aptitud (o adecuación), factibilidad y aceptabilidad en cuanto al costo, agregando una comparación resumida. Se selecciona la mejor, o la combinación de ellas que resulte mejor.

V - LA DECISION

Se redacta en base a:

- a) la mejor forma de actuar;
- b) el método general de la acción a emprender (expresando en forma breve);
- c) "a fin de" o "para ayudar a", o "en preparación de", según corresponde, la tarea del motivo (lo que se ha de realizar);

La decisión constituye el esbozo del plan general de las acciones que se habrán de desarrollar. Debe ser perfectamente clara y de fácil comprensión.

FUNDAMENTOS FILOSOFICOS QUE RIGEN EL METODO DE LA APRECIACION
DE LA SITUACION

A.- PRINCIPIO DE CAUSALIDAD - LA SITUACION.-

Según la ciencia, los seres vivientes y sus respectivos medios están gobernados, en sus actividades características, por la ley natural.

Las fuerzas naturales (causas) inherentes a los seres vivos y a su medio ambiente, reaccionan continuamente unas sobre otras, sea para mantener las condiciones (efectos) existentes o para crear nuevas, cada una de las cuales es una situación o estado de cosas. Existe siempre, por lo tanto, una relación entre tales fuerzas naturales y la condición resultante que producen.

Es un fenómeno natural y reconocido, que todo efecto es el resultado de una determinada causa o combinación de causas, y que cada efecto, por sí mismo a su vez, constituye la causa de nuevos efectos. Causas y efectos, de los que estos últimos son causa de efectos posteriores se siguen unos a otros en sucesión incesante en el ámbito de los asuntos humanos.

Es necesario poseer un conocimiento específico de las causas si se desea la producción preconcebida de efectos específicos. Los métodos de la ciencia están constantemente dirigidos hacia la acumulación de tal conocimiento.

B.- REQUERIMIENTOS LOGICOS PARA EL LOGRO DE UN FIN.-

Todo resultado que debe producirse, todo efecto deseado o todo fin en vista, se encuentra relacionado con un efecto ulterior que se intenta producir mediante el logro del primero.

Los motivos humanos derivan de incentivos profundamente arraigados, con orígenes a menudo muy remotos, de manera que, aunque la persona esté actuando completamente por propia iniciativa, nunca o casi nunca está libre de la influencia de algún efecto ulterior deseado, inherente a su situación.

Actitud del fin en vista.-

Por consiguiente, desde el punto de vista de la persona que trata de imaginar el cumplimiento de un fin como método para el logro de un propósito o efecto ulterior dicho fin necesariamente alcanzará este propósito o por lo menos contribuirá a su consecuencia. De ahí que el primer requisito lógico de tal fin en vista es que sea apto para un propósito ulterior,



cualquiera sea éste. Puede decirse, por lo tanto, que un fin en vista correcto satisface el requerimiento de aptitud cuando cumple con el efecto deseado apropiado o ulterior.

Factibilidad del fin en vista.-

Por muy importante que sea este criterio de aptitud, cualquier persona responsable comprenderá que por sí misma no basta para satisfacer todos los requerimientos. Un fin en vista no pasa de ser un deseo, sin posibilidad de realización, si el cumplimiento de tal resultado no es practicable. Un fin en vista correcto, por lo tanto, debe satisfacer también la prueba de factibilidad.

El análisis se hace comparando los recursos (medios disponibles) de quienes ejecutan la acción, con los recursos (medios en oposición) de quienes puedan oponerse a ella.

Debe tenerse presente además las condiciones naturales o artificiales que enfrenta el esfuerzo previsto. La persona responsable se preguntará donde tendrá más probabilidades de éxito su acción y qué obstáculos además de los que puede presentar el oponente es necesario vencer.

El estudio de las características del campo de acción puede así revelar aspectos capaces de influir considerablemente, desde el punto de vista de la factibilidad sobre la posibilidad de realización, así como sobre el carácter de la acción a emprender. En consecuencia la factibilidad del fin en vista debe considerarse con respecto a los medios disponibles y opuestos en la medida en que sean afectados por las condiciones físicas prevaletientes en el campo de acción.

La prueba de factibilidad puede efectuarse sobre la pregunta: El fin en vista permite una razonable probabilidad de éxito?

Prueba de aceptabilidad.-

Aunque se consideren tanto adecuados como factibles, los requerimientos para el logro de un fin no quedan con ello completamente establecidos.

Se requiere todavía efectuar un cálculo de las ganancias y pérdidas de toda empresa, para poder apreciar si resultará ventajosa. Vale la pena realizar el esfuerzo? o con vendría arriesgar menos para lograr menos? Qué influencia ejercerá sobre acciones futuras?

En resumen, el tercer requerimiento que debe llenar el fin en vista es la aceptabilidad respecto a las consecuencias en cuanto al costo.

C.- PRINCIPIO FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE UN FIN.-

En cualquier actividad humana, el logro de un fin correcto depende de que se llenen los tres requerimientos expuestos, vale decir: Será apto cuando cumpla con el efecto deseado apropiado. Será factible, cuando permita una razonable probabilidad de éxito. Será aceptable cuando las consecuencias en cuanto al costo lo revelen como tal.

D.- INTERDEPENDENCIA DE LOS FACTORES.-

El que un efecto deseado o un fin en vista sea posible de obtenerse y el que ciertas consecuencias, aunque indeseables, resulten aceptables en vista de las ganancias que puedan lograrse, puede determinarse mediante la apreciación de los medios disponibles y opuestos, influenciados por las condiciones físicas existentes en el campo de acción y de las consecuencias en cuanto al costo. Si se descubre con ellos que el efecto deseado no es factible de ser obtenido o resulta inaceptable por sus consecuencias, corresponde diferir tal acción. Una solución adecuada sería en tal caso, adoptar algún efecto menor que esté de acuerdo con el objetivo ulterior y que sea factible lograr y aceptable en sus consecuencias.

Se ve así que hay una interdependencia entre los factores, efectos deseados, medios disponibles, condiciones del campo de acción y consecuencias en cuanto al costo.

E.- APLICACION DE LOS REQUERIMIENTOS LOGICOS AL FACTOR DE LOS MEDIOS DISPONIBLES.-

En cualquier actividad humana, los medios disponibles serán:

APTOS: (En calidad y cantidad) cuando cumplan el fin en vista;

FACTIBLES: Los esfuerzos para hacer disponibles tales medios sobre la base de los recursos comparativos, determinados por el factor de los medios opuestos, influenciados por el factor de las condiciones físicas existentes en el campo de acción; y

ACEPTABLES: Los resultados del esfuerzo según las consecuencias en cuanto al costo.

F.- APLICACION DE LOS REQUERIMIENTOS AL FACTOR DE LAS CONDICIONES FISICAS EXISTENTES EN EL CAMPO DE ACCION.-

Las condiciones físicas apropiadas que deben establecerse en el campo de acción dependen de que se cumplan la:

Aptitud de tales condiciones, cuando cumplen con el fin en vista.



Factibilidad del esfuerzo para establecer tales condiciones sobre la base de los medios disponibles y opuestos, influenciados por el factor de las condiciones físicas existentes en el campo de acción.

Aceptabilidad de los resultados del esfuerzo, determinada por el factor de las consecuencias en cuanto al costo.

En la misma forma podemos analizar el factor de las consecuencias en cuanto al costo, que hará examinando el efecto deseado o el fin en vista sobre la base de su aptitud y factibilidad únicamente.

G.- NATURALEZA DE LOS FACTORES.-

Los medios disponibles y opuestos son los aspectos humanos, financieros, científicos, tecnológicos, legales, morales, materiales, y las características físicas del campo de operaciones. El éxito de las operaciones deriva pues de los medios disponibles y circunstancias opuestas o adversas, influenciado por la característica del teatro de operaciones.

Los factores que rigen el logro de un objetivo o efecto deseado, se pueden sintetizar como sigue:

- a) La naturaleza del objetivo o efecto deseado, apropiado.-
- b) Los medios disponibles y las circunstancias opuestas.-
- c) Las características del teatro de operaciones y las consecuencias en cuanto al costo.-

H.- PLAN DE OPERACION GENERAL.-

Un plan de operaciones puede considerarse razonablemente eficaz, cuando la dirección o sentido del esfuerzo prevé una acción apropiada con relación a los objetivos físicos correctos, cuando la acción participante explota las circunstancias favorables con relación a las circunstancias opuestas o adversas, cuando el potencial general está distribuido en lo espacio-temporal en los puntos probablemente decisivos, sin debilitar por ello otros puntos; y cuando las acciones futuras para la obtención del objetivo deseado, encuentren dificultades ocasionadas por obstáculos que la fuerza no puede superar.

En consecuencia un plan de operaciones correctamente concebido debe llenar los siguientes requisitos:

- 1) Objetivos físicos correctos.-



- 2) Posiciones relativas ventajosas.-
- 3) Correcta distribución del potencial.-
- 4) Libertad de acción.-
- 5) Acción psicológica.-

I.- PRINCIPIO DE ACCION GENERAL FUNDAMENTAL.-

El logro de un objetivo depende de la realización de operaciones eficaces, discriminadas como sigue:

- 1) Acción eficaz con relación a objetivos físicos correctos.-
- 2) Efectuar la acción en circunstancias favorables.-
- 3) Mantener una correcta distribución del potencial.-
- 4) Asegurarse una adecuada libertad de acción.-
- 5) Acción psicológica persuasiva eficaz.-

Si tanto a los objetivos físicos, como a las circunstancias favorables, al potencial correctamente distribuido, a la libertad de acción adecuada, a la acción psicológica persuasiva, se aplican los requerimientos lógicos de aptitud, factibilidad y aceptabilidad, se obtendrán los fundamentos del llamado Principio de Acción General Fundamental.

J.- RESOLUCION PRACTICA DE LA APRECIACION.-

- 1º) La apreciación se inicia con un estudio a fondo de las circunstancias que rodean y configuran el problema planteado, considerando unicamente los datos que se creen ciertos y descartando factores inciertos, dudosos o conjeturas.

- 2º) En base al análisis de la situación se determina la misión propia. Dicha misión está constituida por la tarea (1er. párrafo) y por el propósito (2do. párrafo). Ejemplo: instalar una red de estaciones climáticas (tarea), a fin de conocer el clima en el área considerada (propósito).

En conocimiento de la tarea se busca el modo de acción propio que la realice y luego se analizan las circunstancias que se puedan oponer a nuestras propias intenciones; deducidas estas últimas de la información que se obtenga.-

Como resultado de la comparación de ambos modos de



acción resulta la decisión propia.-

El proceso que nos permite arribar a la Decisión envuelve cuatro etapas:

- 1) Análisis de las intenciones y medios de acción propios.-
- 2) Análisis de las circunstancias que se oponen a nuestras intenciones.-
- 3) Comparación entre 1 y 2.-
- 4) Selección del mejor modo de acción que lleve a la Decisión.-

Tanto los objetivos como los Modos de Acción se someten a la prueba de aptitud, factibilidad y aceptabilidad.-

La aptitud del modo de acción existe cuando cumple la tarea fijada.

La factibilidad del esfuerzo requerido indica la probabilidad del éxito y se efectúa sobre la base de los recursos comparativos, determinados por los medios disponibles y los necesarios, influenciados por el factor de las condiciones físicas existentes en el campo de acción.

La aceptabilidad consiste en encaminar el modo de acción en base a las consecuencias en cuanto al costo.

La decisión es la base del plan de acción del Director o Gerente para toda la organización y constituye el Plan General.

Después de alcanzar la decisión se desarrolla el plan de operaciones componentes, necesarias para su ejecución.

Se emiten las directivas que transmiten la voluntad y la intención del Director a los organismos subordinados.

En ellos se da a conocer inmediatamente el plan en forma orgánica para la ejecución de la acción.-



BOLILLA 17

COOPERACION DE LA ACTIVIDAD SOCIAL
Y SERVICIOS SOCIALES PARA BANCARIOS

1. La actividad gremial y el Plan Económico.

Las entidades gremiales constituidas sobre bases sólidas y organizadas conscientemente, de acuerdo con los verdaderos intereses de sus componentes, asumen, entre otras funciones la defensa integral de los derechos y el mejoramiento de sus asociados.

La conciencia gremial debe ser homogénea y perseverante y, en consecuencia, todos los esfuerzos deberán realizarse para concurrir al logro de sus objetivos y luego cimentarlos y robustecerlos.

En tal sentido, los gremios obreros han obtenido mayores beneficios que los profesionales de la clase media, debido, en gran parte, a que en la defensa de sus intereses han sabido agruparse mejor y orientar su acción en una misma dirección. El profesional, o trabajador de la clase media, más individualista quizás, no encaró con sentido práctico su problema debido a esa posición intermedia que ocupa entre las otras clases que integran la sociedad. Esa irresolución individualista para asociarse con fines de defensa social, conspiró contra la formación gremial de esta clase. Tal el caso de los bancarios. La organización de los bancarios ha tenido sus vicisitudes y a pesar de los progresos que por medio de la legislación se obtuvieron, no se ha podido advertir el calor y entusiasmo que constituyó la característica resaltante de los gremios de otro tipo, sino hasta hace unos años, en que los beneficios que comenzaron a percibirse mediante la obra del gobierno peronista dió la pauta para apreciar las bondades de la agremiación, y entonces es cuando se comprenden mejor las palabras que el General Perón dirigió al gre

mió el 7 de octubre de 1946:

"Yo sería extraordinariamente feliz, si viese un día a todos los ban- rios argentinos en una sola sociedad, donde los bancos, cualquiera fueran sus actividades, unieran a todo su personal para formar pri- mero un gremio poderoso, instalar luego sus propios servicios hospi- talarios como ya lo han hecho otros gremios, tener sus propios cam- pos de deportes, formar una gran mutual que defendiese a todos y a cada uno de sus componentes, crear una gran cooperativa que favore- ciese a todos los asociados y escalonar a lo largo del país todas las medidas de previsión social a que puede aspirar un núcleo so- cial tan magníficamente constituido como el de los bancarios. Trata- ríase de una asociación cuya fortaleza sería extraordinaria y gravi- taría profundamente en los destinos del Estado".

Es una realidad indiscutible que la organización de los servicios sociales constituye un factor importante en la ordenación ra- cional de la economía familiar, precisamente en aquellos rubros más esen- ciales para su desenvolvimiento, como ser: vivienda, vestidos, artícu- los para la alimentación y el hogar, atención médica, odontológica y far- macia, etc., que gravitan frecuentemente en grado superior sobre los re- cursos del empleado, contribuyendo de esta manera a mejorar el valor ad- quisitivo de sus sueldos y, al mismo tiempo, atenuar aquellos otros gas- tos imprevistos difícil de prever y muchas veces más difícil de solven- tar.

Si, por ejemplo, cada uno de esos gremios tuviese su pro- pia proveeduría bien dotada, en la cual los afiliados pudieran obtener a precios reducidos los artículos para su subsistencia, seguramente los

precios de esos mismos artículos en los demás comercios se hallarían a tono con los establecidos por esos organismos, ya que la masa trabaja- dora, que es la que comprende la mayor parte del conjunto de la pobla- ción, obligaría insensiblemente, con su aprovisionamiento en las pro- veedurías, a una reducción apreciable en los precios.

Por eso el Excmo. señor Presidente de la República instó al enunciar el Plan Económico para 1952 a "efectuar las compras donde los precios son menores, como cooperativas, mutuales y proveedurías gre- miales o sociales", agregando que es menester "desechar prejuicios y con- currir a ferias y proveedurías en vez de hacerse traer las mercaderías a domicilio a mayor precio".

La actividad gremial no debe, pues, limitarse exclusiva- mente a la modificación y superación de los escalafones como si en es- te procedimiento radicase la única solución del problema. Es un deber social ineludible para los sindicatos organizar sus proveedurías con esta finalidad.

Es preciso recalcar con insistencia la importancia de la actividad sindical bien organizada, con cuya intensificación es facti- ble mejorar y ampliar los beneficios sociales que están al alcance de la clase trabajadora.

La organización y realización de los servicios sociales, están en manos de los propios trabajadores y al gobierno, a su vez, le cabe realizar su política de justicia social distributiva, en conso- nancia con una mayor producción de bienes y, consecuentemente, con una mejor organización en los cuadros de la agremiación.

"La comunidad argentina, dijo el General Perón, solamen-

ta estará bien organizada cuando, además de la organización que la aglutina desde el punto de vista jurídico institucional, esté complementada por la unidad de espíritu que solamente se encuentra cuando una conciencia social ilumina las agrupaciones de hombres dedicados a una misma actividad. Si algún bien he producido en la República, creo que ninguno es tan más justificado que el haber desarrollado en la población argentina una conciencia social, que hace de los hombres de una misma actividad, no enemigos sino amigos permanentes, porque lo primero presupone una lucha destructiva y lo segundo una colaboración constructiva, que es lo único que hace que la vida merezca ser vivida".

Es necesario, pues, que cada sindicato u organización gremial o profesional constituya la mejor mutualidad, o la mejor cooperativa, y conforme, al propio tiempo, la mejor escuela que prepare a los hombres que han de enfrentar en el futuro la defensa de sus intereses profesionales, con el pensamiento de que éstos son a la vez que los intereses propios, los de sus familiares, los de la comunidad entera, y por extensión, la Nación adquirirá la nueva fisonomía que le corresponde.

2. Creación y objetivo de los servicios sociales para bancarios.

Ya en la época de la aplicación del primer plan quinquenal del gobierno del General Perón se contempló la creación de los servicios sociales para los gremios y la iniciación de los trabajos tendientes a tales fines. En lo que al gremio bancario se refiere, tuvo su punto de partida en el acto realizado en el Teatro Colón el 28 de febrero de 1947, con la presencia del Excmo. señor Presidente de la Nación, de su señora esposa, Doña Eva Perón, de inmortal recuerdo, y altas autoridades de la República.

En aquella oportunidad el General Perón anunció la implantación de los servicios sociales como parte integrante de su plan de gobierno.

De acuerdo, pues, con esos principios, y con el propósito de cubrir la necesidad de obtener para el gremio bancario los beneficios sociales que sustenta el gobierno justicialista del General Perón se comenzaron durante ese año los trabajos tendientes al logro de la conquista apuntada. Ello dió origen a que el Banco Central de la República Argentina crease el Departamento de Servicio Social Interbancario.

La entidad gremial representativa (Asociación Bancaria), colaboró también en la formación de ese organismo y en marzo de 1948, presentó al Banco Central un interesante proyecto sobre disposiciones reglamentarias para la creación de la Dirección.

El Departamento de Servicio Social siguió funcionando en el Banco Central, hasta que por Ley N° 13.987, del 10 de octubre de 1950, se creó la Dirección General de Servicios Sociales para Bancarios. En sus fundamentos se tuvo en cuenta que la prestación de esos servicios sociales habrían de alcanzar a todo el personal del Ministerio de Finanzas, Bancos del Sistema Oficial, Instituto Mixto de Inversiones Mobiliarias, Bancos de capital privado y Bancos Oficiales y mixtos provinciales y municipales que presten su adhesión al régimen de la ley, y también se incluyó al personal de la Asociación Bancaria, en su carácter de entidad gremial reconocida. El programa a desarrollar, de acuerdo con la ley de creación, es amplio y abarca, en principio, los siguientes aspectos principales:

Peronismo - Ortime
Peronismo - Planificación
C. N. - h. 17

D D

- 1) Acción médica, mediante la atención médica preventiva, asistencial y sanatorial;
- 2) Acción social, para facilitar y promover el turismo, los deportes y la protección social, que incluye subsidios por fallecimiento, etc.
- 3) Acción económica, mediante la formación de proveedurías para facilitar a sus afiliados artículos de primera necesidad a precios módicos, y
- 4) Acción cultural, con la instalación de cursos de capacitación profesional bancaria, bibliotecas y edición de publicaciones.

El gobierno de la entidad está a cargo de un Consejo de Administración, formado por el Director General -Subsecretario de Finanzas-, y el Subdirector General que designa el Poder Ejecutivo, y está integrado con tres Consejeros representantes de los Bancos y otros tres en representación de los empleados.

El capital de fundación de la Dirección General quedó constituido con los recursos acumulados en el Banco Central de la República Argentina, en la cuenta "Provisión para el cumplimiento del Plan de Ayuda Social Interbancaria", destinados, en su primera etapa, para cumplir los planes iniciados por el ex-Departamento de Servicio Social Interbancario, que al 31 de diciembre de 1950, ascendía a unos 62,8 millones de pesos, más los fondos provenientes de los servicios sociales, de otras entidades oficiales del Sistema Bancario que, entre efectivo y bienes muebles e inmuebles importaban unos \$ 5,2 millones, totalizando en conjunto casi \$ 68 millones, que se pusieron a disposición de la obra social citada.

Dicho capital esta constituido como sigue:

-Inversiones hechas por el Banco en bienes muebles e inmuebles desde el 11 de octubre de 1947 a la fecha de transferencia	m\$ <u>n.</u>	15,0 millones
-Inversión en Bonos Hipotecarios del Banco Central de la República Argentina	"	35,0 "
-Fondos transferidos en efectivo por el Banco Central de la República Argentina	"	1,0 "
-Fondos a disposición de la Dirección Gral. en el Banco Central de la República Argentina	"	17,0 "

Total: m\$n. 68,0 millones

El Decreto N° 28.064, del 8 de noviembre de 1949, que establecía la centralización de los servicios sociales que prestaban las instituciones del Sistema Bancario Oficial, permitió unificar todas las instalaciones, equipos de instrumental científico, accesorios y demás elementos afectados en los bancos oficiales al servicio social, incluso las partidas que figuraban en los balances de las entidades para reserva o provisiones de dichos servicios.

Además de aquellos recursos iniciales, la ley ha dado a la Dirección General una amplia autonomía económico-financiera. En primer término, los afiliados y los jubilados y pensionistas contribuyeron con el 1% sobre sus haberes, aporte que recientemente se elevó al 2%, y otro aporte similar a cargo de los empleadores, los bancos que por su parte, contribuirían además con el 3% de sus beneficios, este aporte ha sido fijado ahora en el 2% del total percibido en concepto de intereses y comi

siones.

Ha quedado comprendida en el régimen de la Ley la casi totalidad de las instituciones bancarias del país, y con los ingresos provenientes de las contribuciones sobre sueldos del personal afiliado y los de las utilidades de las empresas, el plan de beneficios podrá desarrollarse en una extensión considerable.

La Dirección General consideró prudente, en un principio, no cobrar las cuotas establecidas en la Ley a cargo de los afiliados, hasta tanto estuvieran suficientemente organizados sus servicios. Es así que a partir del 1° de mayo de 1951, recién se descontó al personal radicado en el Gran Buenos Aires, el aporte sobre los sueldos, importando este concepto la suma de m\$n. 1.600.000, al 31 de diciembre de 1951 y otro tanto por las empresas patronales. Iguales principios de equidad aconsejaron diferir el cobro de las contribuciones a los afiliados radicados fuera de la zona del Gran Buenos Aires, por considerar que ellos, dadas las distancias a los lugares en que se utilizan los beneficios, no pueden disponer de los servicios sociales con la amplitud y liberalidad de que gozan los residentes cercanos a la Capital, sin que ello no obsta para que quienes tengan necesidad de ellos puedan aprovecharlos sin limitación.

En cuanto al aporte patronal sobre las utilidades a que se refiere la Ley, permitió el ingreso de \$ 31,5 millones.

El movimiento de fondos de la Dirección al 31 de diciembre de 1951, significó ingresos por m\$n. 65,3 millones y los egresos importaron m\$n. 79,8 millones, en los que se incluye unos m\$n. 22,5 millones por inversiones para la adquisición de los artículos para las proveedurías

Permiso - Ortime
Permiso - Plenificación
C. N. - 17

Con todo, en el último ejercicio se ha experimentado una reducción en el presupuesto de unos m\$n. 32,5 millones sobre el total de m\$n. 79,8 millones, lo que se explica porque la Dirección General ha ido implantando sus servicios en forma paulatina, dentro del principio establecido en el artículo 27° de su reglamento orgánico.



Peronismo - Orctine
Peronismo - Plenificación
com. N.º 6-17

D. D.

3. Prestaciones.

De acuerdo con el programa de prioridades que fijaba la Ley de creación de la Dirección General de Servicios Sociales se encoró preferentemente la estructuración de los servicios de asistencia médica. Dado que todavía no se cuenta con la posibilidad de prestar un servicio de internación se ha seguido contratando la utilización de diversos establecimientos con tal finalidad.

En aquellos casos en que no se pueda prestar a los beneficiarios la atención necesaria se reintegra a los mismos el importe de los gastos realizados en tal concepto.

Se establecieron, asimismo, servicios de asistencia médica domiciliaria para los enfermos de la capital, contando para ello con los médicos pertenecientes al Policlínico Central; de asistencia médica especializada para los hijos de los beneficiarios, también a domicilio y, finalmente, otro para los enfermos residentes en las zonas suburbanas de la Capital Federal.

A los afiliados del interior, además de la atención que se les ha podido prestar en el Policlínico Central, en las mismas condiciones que a los afiliados radicados en el Gran Buenos Aires, se les dió la asistencia médica y de sanatorio necesaria, por medio de aquellos institutos que ya habían sido contratados por entidades bancarias oficiales y que la Dirección General tomó a su cargo a fin de no interrumpir la prestación de servicios.

Cabe señalar que en la prioridad dada al Gran Buenos Aires para la atención médica, se tuvo en cuenta la gran concentración de afili-

liados que existe en dicha zona. Da una idea de la misma, la circunstancia de que sobre 45.000 bancarios en actividad, 29.000 viven en Buenos Aires y localidades vecinas y en cuanto a los jubilados y pensionistas existentes, ellos se distribuyen en proporción semejante a esas cifras.

No obstante lo expuesto, se van extendiendo paulatinamente estos servicios médicos y sociales a todo el país.

Como complemento, y a fin de procurar a los afiliados una apreciable ayuda económica, además de mantener las proveedurías de productos farmacéuticos que funcionaban en el Banco de la Nación y en la Caja Nacional de Ahorro Postal, con anterioridad a la transferencia de sus servicios sociales, se habilitó una nueva proveeduría de ese tipo en el Policlínico Central el 24 de noviembre de 1950. Los productos farmacéuticos se venden al precio de adquisición directa a las firmas que intervinieron en la primera etapa de su comercialización. Simultáneamente, se prosiguieron los trabajos para instalar otra proveeduría farmacéutica dentro de la zona central bancaria, habilitándose al efecto en el curso del corriente año el local de la calle San Martín N.º 264.

Cabe señalar, además, la adquisición del Policlínico Modelo, ubicado en la calle Canning 2886, de la Capital Federal, con capacidad de veinte camas en habitaciones individuales, provisto de un moderno instrumental y su inauguración se llevará a cabo dentro de breve término.

En la ciudad de Córdoba se ha adquirido la Clínica Pasteur, por la suma de \$ 2.400.000. Se trata de un sanatorio modernamente instalado y con capacidad para 60 camas.

Personas - Orctine
Personas Planificación
Cen. N.º 17

Durante el transcurso del año 1951 fueron realizadas 12.901 visitas médicas en la zona suburbana de la ciudad de Buenos Aires, y entre otros beneficios otorgados, desde el mes de julio hasta finalizar el año, cabe anotar el otorgamiento de 2.013 órdenes gratuitas para provisión de cristales ópticos.

En lo que respecta a turismo a partir del mes de noviembre de 1950, apenas instalada la Dirección General, se estableció el primer plan de vacaciones, con hoteles en la zona marítima y en la serrana. En esta última se prorrogó, aunque, como es obvio, en forma más limitada para el turismo y descanso de invierno.

Para el turismo de mar, se proporcionó, durante la primera etapa, el servicio de 35 hoteles en Mar del Plata, 2 en Miramar y 5 en Necochea. En la zona serrana se brindaron a los afiliados hoteles en Capilla del Monte, Los Cocos, Huerta Grande, Valle Hermoso y La Falda, en un total de ocho.

Mediante este plan la Dirección reservó 2.039 plazas en total, a precios que oscilaron entre \$ 21 y \$ 45 diarios, por cada plaza, durante la vigencia del Plan.

Los afiliados abonaron el 50% de esas tarifas, sin cargo por laudo gastronómico, que ya representa el 22% de las facturas. 8.760 personas usaron de estos beneficios con un costo para la Dirección General de \$ 5.096.229 durante el año 1951, o sea, durante el primer año de su implantación.

No se ha descuidado la situación de los afiliados del interior, para los cuales fueron contratados hoteles de la ciudad

de Buenos Aires, a efectos de facilitar su hospedaje en los viajes que realizaron por razones de descanso o de salud.

También, y con el propósito de llevar a la realidad un plan tendiente a procurar a los afiliados un mejor conocimiento del país, se han hecho convenios con agencias turísticas para facilitar a aquellos, viajes a los lagos del sur, Mendoza, y Norte Argentino. Estos viajes se han programado para la temporada de invierno, que es la época en que pueden obtenerse mejores condiciones, y para la que existe un número apreciable de interesados.

4. Planes en ejecución.

Aparte del plan de asistencia médica, cuyo perfeccionamiento se va acentuando en forma paulatina y extendiéndose por el interior del país a medida que se van venciendo dificultades, sobre los cuales ya se hizo referencia, la Dirección General, con la experiencia adquirida prosigue con sus planes de vacaciones, contratando plazas de hoteles en diversos lugares, para uso de los afiliados, a mitad del costo, quedando el resto a cargo de la Dirección.

Se prevé para este año, la terminación de las obras en construcción del internado del Policlínico Bancario, que contará con 250 habitaciones individuales con baños privados, seis salas de operaciones y dos de parto.

Se espera habilitar muy pronto la instalación de la pr. veeduría de artículos generales en el edificio adquirido para tales fines, en la calle Rivadavia N° 2258. Las obras, de un carácter un tanto complejo, están adelantadas y su realización será un hecho en fecha próxima.

Complementariamente -en cuando finalicen los estudios pertinentes-, la dotación del gran depósito distribuidor de productos a construir en los fondos del Policlínico Central, sobre las calles Luis Viale y Seguí, con el propósito de efectuar su distribución a domicilio, desde el cual serían atendidos los pedidos de los afiliados. Se busca en esta forma la manera de suministrar, mediante el uso de transportes adecuados, todos esos artículos de primera necesidad y otorgar un servicio racional, eficiente y seguro.

Dentro del programa establecido, cabe recordar la implantación del régimen de subsidios, mediante el cual se contribuye con una suma fija para gastos de sepelio y luto; como asimismo, el que ampara al afiliado en los casos de enfermedades que por su naturaleza y duración excluyen, a partir del transcurso de determinado lapso, la percepción de haberes.

Como podrá observarse, paulatinamente se va cumpliendo el vasto programa de acción a cargo de la Dirección General de Servicios Sociales para Bancarios, cuya misión tiende a propender el bienestar social de todos los empleados bancarios del país y sus respectivos familiares, siendo de su competencia el estudio y resolución de los aspectos relacionados con los servicios y beneficios que deberá prestar y otorgar en la forma más amplia e integrar para llenar fielmente su cometido.

"El sindicalismo -como dijera el General Perón- tiene dos campos de acción extraordinarios; el que se refiere a la acción gremial propiamente dicha y el que se refiere a la acción mutual. Porque el sin

dicato para llegar a ser poderoso y para ser eficiente, debe llenar esas dos etapas; vale decir, la etapa gremial para la defensa de los intereses profesionales, y la etapa mutual para la defensa de los asociados del sindicato. Llenados esos dos objetivos fundamentales, recién podremos decir que el sindicalismo ha cumplido con la función para la que ha sido creado y que justifica su real existencia en una comunidad organizada".

Contemplando estos dos factores básicos y fundamentales, el sindicato será, entonces, una organización completa, puesto que las mutualidades, aparte de atender la salud física y moral de sus asociados, han de contribuir con sus proveedurías a defender el poder adquisitivo de los sueldos y de los salarios, y con su ejercitación constante y permanente consolidará ese tipo de escuela sindical que elevará la cultura social y fortificará la conciencia gremial de la masa trabajadora.

Palabras finales

Llegamos al final de la tarea que el Ministerio de Finanzas de la Nación ha tomado a su cargo, para dar cumplimiento al programa de acción política, social y económica que el conductor de la Nueva Argentina señaló al presentar al pueblo el "Plan Económico de 1952".

Expuestos los lineamientos del Plan, en las clases que se han desarrollado desde mayo del corriente año, quedó como último tema de exposición el correspondiente a la cooperación de la actividad social y, en particular, la prestación de los servicios sociales para bancarios. A este gremio tan calificado y de tanta gravitación en la difusión doctrinaria, se ha dedicado la presente clase cerrándose así, la labor que el Excmo. Señor Presidente de la Nación quiso que se desarrollara para mejor conocimiento del Plan.

Esta acción de difusión, paralela a la realización del Plan mismo, tuvo también una finalidad formativa, como es fácil de apreciar cuando se observa el criterio con que se encaró la exposición de los distintos temas.

De la misma manera que el Plan Económico para 1952 fué una etapa intermedia entre los dos Planes Quinquenales, con el propósito simultáneo de enfrentar las circunstancias adversas del momento, este curso de difusión que ahora cerramos sirve de antecedente para el programa de difusión del nuevo Plan Quinquenal para 1953/57 y, asimismo, muchos de los conceptos fundamentales de la política económica peronista desarrollados en estas exposiciones serán los que en forma más completa y orgánica, formarán el programa de adoctrinamiento previsto en el 2º Plan Quinquenal.

Es que toda obra del Gobierno Peronista se encuentra permanentemente orientada por dos postulados que dan unidad a toda su acción: la felicidad del pueblo y la grandeza de la Nación.

El aporte popular es el factor más importante para el éxito de cualquier acción de este tipo, y de allí que estos programas de difusión se quiera llevar a todos el exacto conocimiento de los objetivos perseguidos, de las realizaciones alcanzadas y de los principios fundamentales de la doctrina nacional, para que la conciencia social del pueblo quede consolidada definitivamente.

El logro de los objetivos del Plan Económico para 1952 debe darnos el aliento necesario, al par de servirnos de acicate, para empeñar nuestros esfuerzos, siguiendo el ejemplo del Líder de los argenti-

Peronismo - Doctrina
Peronismo Planificación
C. N. - h. - 17

nos y la memoria de su Jefa Espiritual, en realizar la parte que a cada uno nos toque en el 2º Plan Quinquenal, que fija como objetivo fundamental para el Gobierno, el Estado, y el Pueblo argentinos: "consolidar la independencia económica, para asegurar la justicia social y mantener la soberanía política".

Biblioteca del
Congreso
ARGENTINA