

SEGURIDAD SOCIAL

AÑO XV

NUM. 37-38

EPOCA III

SUMARIO

DECIMATERCERA REUNION DEL COMITE PERMANENTE INTERAMERICANO DE SEGURIDAD SOCIAL.

SEGUNDO CONGRESO INTERAMERICANO DE PREVENCION DE RIESGOS PROFESIONALES Y TERCERA REUNION DE LA COMISION REGIONAL AMERICANA DE PREVENCION DE RIESGOS PROFESIONALES.

COLOQUIO MEDICO SOCIAL DE PANAMA.

ESTUDIOS:

ASPECTOS ECONOMICOS Y ACTUARIALES DE LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL.

Antonio Zelenka

MONOGRAFIAS NACIONALES AMERICANAS DE SEGURIDAD SOCIAL.

ESTADOS UNIDOS.

CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL.

ORGANIZACION MECANIZACION Y TECNICAS DE UNA ORGANIZACION DE SEGURIDAD SOCIAL.

J. Leonard

ENERO-ABRIL

1966

MEXICO, D. F.

PUBLICACIÓN BIMESTRAL DE LAS SECRETARÍAS
GENERALES DE LA C. I. S. S. Y DE LA A. I. S. S.
ORGANO DE DIPUSIÓN DEL CENTRO INTERAMERICANO
DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

Conferencia Interamericana de Seguridad Social



**Centro Interamericano de
Estudios de Seguridad Social**

Este documento forma parte de la producción editorial de la Conferencia Interamericana de Seguridad Social (CISS)

Se permite su reproducción total o parcial, en copia digital o impresa; siempre y cuando se cite la fuente y se reconozca la autoría.

SEGURIDAD SOCIAL

AÑO XV

EPOCA III

NUM. 37-38

ENERO-ABRIL

1966

MEXICO, D. F.

PUBLICACIÓN BIMESTRAL DE LAS SECRETARÍAS
GENERALES DE LA C. I. S. S. Y DE LA A. I. S. S.
ORGANO DE DIFUSIÓN DEL CENTRO INTERAMERICANO
DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL

INDICE

	<i>Pág.</i>
DR. IGNACIO MORONES PRIETO, Presidente del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social.	1
DECIMATERCERA REUNION DEL COMITE PERMANENTE INTERAMERICANO DE SEGURIDAD SOCIAL	
Palabras del Lic. Benito Coquet, Presidente del Comité Interamericano de Seguridad Social	7
Discurso del señor Presidente de la República de Costa Rica, don Francisco J. Orlich.	10
Palabras de don Alejandro Flores Zorrilla, en representación del Director General de la Oficina Internacional del Trabajo	12
Discurso del señor Beryl Frank, representante del Secretario General de la Organización de los Estados Americanos	14
Discurso del Dr. Humberto Flisfich, delegado de la Organización Panamericana de Salud	18
Discurso del Dr. Ricardo R. Moles, en representación de la Asociación Internacional de la Seguridad Social	23
Discurso del Lic. Alfonso Carro Zúñiga, Ministro del Trabajo y Bienestar Social y Presidente de la Junta Directiva de la Caja Costarricense del Seguro Social ...	25
Discurso del Dr. Ignacio Morones Prieto, Presidente del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social	29
Discurso del Lic. Rodrigo Fournier, Gerente de la Caja Costarricense del Seguro Social.	31
Discurso del Dr. José Antonio Tijerino Medrano, Director del Instituto de Seguridad Social de Nicaragua en representación de los señores delegados	34
Discurso del Lic. Alfonso Carro Zúñiga, Ministro de Trabajo y Bienestar Social y Presidente de la Junta de la Caja Costarricense del Seguro Social	37
A C T A S	
Primera sesión. 19 de abril, 9.45 horas	41
Segunda sesión. 21 de abril, 9.30 horas	52
Tercera sesión. 22 de abril, 10.45 horas	77
Relación de Delegados y Representantes a la XIII Reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social y Grupos de Trabajo de las Comisiones Regionales Americanas de Seguridad Social CISS-AISS	89
SEGUNDO CONGRESO INTERAMERICANO DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROFESIONALES Y TERCERA REUNION DE LA COMISION REGIONAL AMERICANA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PROFESIONALES	
Orden del Dia del Congreso	97
Organizaciones Internacionales y Países Asistentes	98
Relaciones de Trabajos Presentados	99

	<u>Pág.</u>
Palabras pronunciadas por el señor Presidente de la República, Excelentísimo Dr. Raúl Leoni, en la Sesión Inaugural del Congreso	101
Palabras pronunciadas por el señor Presidente del Congreso, Dr. Julio Iribarren Borges, Director del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, en la Sesión de Clausura	103
Conclusiones y recomendaciones	108
Segundo Congreso Interamericano de Prevención de los Riesgos Profesionales. Reglamento	111
Tercera Reunión de la Comisión Regional Americana de Prevención de Riesgos Profesionales. Caracas, Venezuela, enero de 1966. Informe del Presidente de la Comisión, Dr. Enrique Arreguín Vélez	115
Tercera Reunión de la Comisión Regional Americana de Prevención de Riesgos Profesionales. Mesa Directiva. Asistentes	119
Actividades Regionales Americanas de Seguridad Social. Asociación Internacional de la Seguridad Social. Comité Interamericano de Seguridad Social	123
 COLOQUIO MEDICO-SOCIAL DE PANAMA. (Abril de 1966)	
 E S T U D I O S	
“Aspectos Económicos y Actuariales de las Instituciones de Seguros Sociales”	137
 MONOGRAFÍAS NACIONALES AMERICANAS DE SEGURIDAD SOCIAL	
Estados Unidos de América	147
 CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS DE SEGURIDAD SOCIAL	
Organización, mecanización y técnicas en una organización de Seguridad Social ...	173
INDICE BIBLIOGRAFICO DE LA REVISTA “SEGURIDAD SOCIAL”, CORRESPONDIENTE AL AÑO DE 1965	189

**CENTRO INTERAMERICANO DE ESTUDIOS
DE SEGURIDAD SOCIAL**

ORGANIZACION, MECANIZACION Y TECNICAS EN UNA ORGANIZACION DE SEGURIDAD SOCIAL¹

PROF. JACQUES LÉONARD

Paralelamente al desarrollo de los métodos de organización científica del trabajo, se elaboraron técnicas, las cuales se confunden frecuentemente con los métodos.

Esta confusión entre métodos y técnicas ha constituido y constituye todavía una dificultad.

1. MECANIZAR NO ES ORGANIZAR

La primera de estas confusiones ha provocado el lanzamiento de un lema esencial y clásico: "Mecanizar no es organizar".

Algunas personas han visto y ven todavía la solución de sus dificultades en la intervención de las máquinas.

Indudablemente es seductor y publicitario disponer de un conjunto electrónico o de una máquina calculadora con memoria... Pero esta mecanización, que está todavía de moda, no siempre corresponde a una organización racional y no es obligatoriamente rentable.

En este campo se han tenido malas experiencias, por lo que, algunas veces, ha sido necesario regresar a la mecanización de las operaciones.

Esta rápida evocación permite ver los errores fundamentales que se cometen frecuentemente al adoptar la mecanización y que, por lo tanto, hay que evitar.

10. LOS ERRORES QUE SE TIENEN QUE EVITAR

100. *La confianza mística en la mecanización sin límites.*

La confianza mística en la mecanización sin límites es, en efecto, el primer error que no se tiene que cometer.

La comprobación de atrasos en la ejecución del trabajo y de congestionamientos en la circulación de las informaciones de donde se deriva la existencia de efectivos pletóricos, no implica que la introducción de máquinas mejorará el funcionamiento de los servicios.

Es inútil mecanizar una cadena de operaciones o un flujo de circulación de informaciones si ambos están mal organizados: la máquina no es omnipotente; no puede remediar operaciones mal hechas, ni suprimir la salida de datos inútiles o inutilizables.

¹ Conferencia pronunciada en el curso de "El Servicio de Organización y Métodos en una Institución de Seguridad Social" en el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social.

La aceleración de la ejecución de un trabajo no mejora su calidad, esto equivale un poco a concluir que un paralítico que se coloca como piloto de un avión supersónico se va a curar simplemente por este hecho y se va a mover a una rapidez extraordinaria.

Esto es, por lo tanto, lo que resume el lema: "Mecanizar no es organizar".

101. *El "snobismo", el deseo de estar al día*

Existe otro error del cual hay que cuidarse, es el "snobismo", el deseo de "estar al día".

Lo que se ve hacer a los otros no es obligatoriamente bueno para hacerlo uno mismo, pues si hay universalidad de problemas, no hay universalidad de soluciones.

Los datos y las exigencias de la gestión varían de una empresa a otra, de una institución de seguridad social a otra. Esto es, nuevamente, lo que resume el lema: "Mecanizar no es organizar".

En resumen, se puede decir que frecuentemente se culpa a la organización de las fallas que provienen de una mecanización inconsiderada, porque no se procedió a un estudio metódico del problema planteado antes de adquirir las máquinas.

11. CONDICIONES DE LA MECANIZACION

110. *Organizar antes de mecanizar*

La condición primordial e imperativa es tener la evidencia racional de que la mecanización es la única solución válida para asegurar la ejecución del trabajo.

Sólo se justifica recurrir a esta solución si no se pueden encontrar mejores métodos de trabajo o si sus resultados no aportan un mejoramiento satisfactorio.

Para hacer esto, basta emplear el método clásico del análisis del trabajo haciendo una lista de las actividades de cada miembro del personal, agrupándolas por género de trabajo, convirtiendo las funciones complejas en funciones sencillas, eliminando los trabajos inútiles, dividiendo en forma más clara las atribuciones del personal, regularizando el volumen del trabajo y repartiéndolo según la duración de la ejecución, etc., es decir, organizando el trabajo.

Como postulado, hay que tener la certeza de que una medida de organización o de reorganización no puede permitir producir un trabajo de mejor calidad y cantidad; además, hay que precisar que no conviene limitar esta medida al único órgano o al único servicio cuyas actividades totales o parciales parecen tener que ser mecanizadas.

Sería, efectivamente, ilógico querer adquirir un equipo sin haber organizado toda la empresa, pues al mejorar o aumentar el rendimiento de un solo servicio, se puede producir finalmente un desequilibrio en los otros servicios.

En todo caso, aunque sea necesaria la mecanización, se impone la organización, pues una y otra crecen en una relación directamente proporcional.

La intervención de máquinas en la ejecución del trabajo plantea, en efecto, el problema capital de saber:

— Cuándo, cómo y bajo qué condiciones se puede reemplazar el trabajo manual por el trabajo mecánico.

Por lo tanto, siempre hay que:

- analizar el conjunto de los trabajos que se ejecutan manualmente,
 - agrupar los trabajos que requieren la misma ejecución,
 - determinar las modificaciones que se imponen en la ejecución y en este caso, buscar el método más favorable,
 - seleccionar los trabajos que pueden ser mecanizados,
- acciones que pertenecen todas a la organización científica del trabajo.

111. *Existencia de un número suficiente de operaciones mecanizables.*

No se puede introducir la mecanización si la cantidad de las operaciones que se tienen que ejecutar no es suficiente; es inadmisibles recurrir a la máquina si ésta sólo tiene que ejecutar algunas operaciones por día.

Es necesario que la periodicidad de los trabajos permita juntar un número suficiente de operaciones para un mismo procesamiento mecánico y que los procesamientos sean suficientemente numerosos y frecuentes para asegurar una carga adecuada para la máquina.

112. *Existencia de plazos de ejecución*

La existencia de plazos para la ejecución de ciertas operaciones o de fechas imperativas para la producción de resultados, es una de las condiciones que pueden conducir a la mecanización de las tareas, aunque hay que demostrar prudencia y reflexión antes de tomar una decisión de este tipo.

¿Existen, efectivamente, plazos de ejecución o fechas de rigor para todos los trabajos que se tienen que ejecutar, ¿no hay, más bien, una ejecución concentrada en ciertos períodos?

Este es generalmente el caso y se observa un número exagerado de

máquinas para responder a las necesidades de los períodos de mayor trabajo, solución perezosa que además es costosa en material inmovilizado y en personal ocioso especializado en su manejo.

Es evidente que es una utopía tener una carga absolutamente constante de trabajo todos los días del año: algunas fechas de vencimiento son imperativas; algunos períodos, como los fines de mes o de año, corresponden a una sobrecarga de trabajo. En el mayor grado posible hay que evitar las alteraciones de falta de trabajo y de sobrecarga o por lo menos tratar de limitar su amplitud.

La mejor solución se basa en dos reglas:

- tener una solución preparada para el período de mayor trabajo; horas extras, recurso a una ayuda temporal,
- sobre todo tratar de repartir la ejecución de los trabajos según un plan de carga bien concebido, lo que exige grandes esfuerzos intelectuales y algunas veces un cambio de costumbres.

113. *La complejidad de los trabajos*

Otra condición para la introducción de la mecanización es la complejidad de los trabajos debido a su longitud y a la necesidad de su absoluta exactitud, especialmente los trabajos de cálculo, sujeto a errores.

Es evidente que la máquina permite hacerlos rápidamente y con precisión, en forma más eficiente y rentable que numerosos empleados cuyas actividades son difíciles de coordinar. Pero sólo se puede concebir la ejecución mecánica de los trabajos si su volumen es suficiente y asegura por lo tanto la rentabilidad de la solución.

114. *La rentabilidad*

La mecanización también tiene que ser justificada por el gasto que implica, no debe influir sobre los gastos generales: las ventajas que resultan de su utilización tienen que compensar la amortización del capital invertido; cada máquina tiene que responder a la función que tiene que desempeñar, tiene que producir un trabajo mejor en calidad y en cantidad.

Pero este criterio de rentabilidad no debe ser el único que se tome en cuenta para introducir la mecanización.

Hay soluciones que son costosas debido al capital invertido, pero satisfacen plenamente todas las otras condiciones: es el caso de las máquinas de tarjetas perforadas y de los conjuntos electrónicos para el procesamiento de la información.

En numerosos casos es difícil expresar en cifras exactas las ventajas de la mecanización. Numerosas son las decisiones en favor de la mecanización, aunque se sepa que inicialmente el resultado será negativo en comparación con el antiguo sistema que va a reemplazar.

Y finalmente, cuando se ha tomado esta decisión después de un estudio previo minucioso, que tome en cuenta el aumento de la actividad, nunca se regresa al sistema anterior.

Algunas veces se ha regresado al sistema antiguo, situación que aprovecharon algunos medios para hacer propaganda en contra de la mecanización; esta situación se debe a que se estudió mal el problema de gestión y se tomó la decisión sin razonar.

El empleo completo e integral de todas las máquinas es una idea absolutamente teórica, pues hay que aceptar que de vez en cuando y algunas veces hasta regularmente, éstas no se ocuparán.

Sin embargo, esta desocupación no puede ser permanente, pero si este es el caso, hay que asegurarse si no se podría trabajar sin estas máquinas desocupadas organizándose en forma diferente, lo que subraya nuevamente la importancia de la organización.

Finalmente, hay que tener presente otro hecho en los estudios de mecanización, es la estimación de los precios de costo de la unidad de trabajo. En el caso de Instituciones de Seguridad Social muy mecanizadas y dotadas de grandes equipos, la estimación de los precios de costo demuestra clásicamente que el costo de las máquinas sólo representa del 40 al 50% del costo total: el personal cuesta por lo menos lo mismo y los suministros de 10 a 20%.

Y en esta evaluación se olvida frecuentemente el costo de las personas ajenas al taller, encargadas de preparar los documentos básicos, de ordenar los resultados, de controlar el taller y de adaptar la gestión a su existencia.

115. *Necesidad de "pensar en forma nueva"*

La introducción de máquinas dotadas de automatismos rudimentarios no transforma profundamente las cadenas de trabajo existentes: la ejecución mecánica sólo substituye a la ejecución manual.

Esta es, frecuentemente, la única solución posible, tomando en cuenta las dimensiones de la institución que no puede avanzar más en la automatización.

Pero cuando los problemas planteados implican numerosas operaciones repetitivas y muchos datos, cálculos complejos y plazos cortos para obtener resultados, las yuxtaposiciones de máquinas de fragmentación, por muy numerosas que sean y precisamente debido a su número, a su lentitud y a su peso, no constituyen la mejor solución.

La mecanización se orienta entonces hacia nuevas clases de equipos: máquinas de tarjetas perforadas o conjuntos electrónicos, lo que implica que sus utilizadores tienen que "pensar en forma nueva", pensar en "tarjetas perforadas o en equipo electrónico".

Los servicios ya no pueden continuar practicando sus fallas habituales. Si la utilización de tarjetas perforadas puede aún permitir que se presenten al taller mecanográfico documentos básicos que no toman en cuenta sus exigencias particulares, sino que solamente su adaptación a las necesidades de los servicios que utilizan dichos documentos; esta situación ya no puede existir cuando se recurre a un medio electrónico.

Ya no es posible que los operadores establezcan al azar los documentos en lenguaje máquina; es necesario elaborar de nuevo los documentos básicos, en colaboración con los servicios de emisión.

No debe existir más la situación que regía la introducción de las máquinas de fragmentación. Los servicios no pueden encerrarse en su propia técnica, ignorando la finalidad de la acción. En efecto, es necesario:

- preparar las informaciones bajo una forma cómoda, exacta y apropiada a las máquinas, para lo cual se tienen que revisar los circuitos administrativos,
- realizar salidas de resultados definitivos que no necesitan ninguna elaboración posterior,
- aprovechar esta nueva forma de mecanización para relacionar las actividades de gestión de los diferentes servicios, para evitar dificultades y tropiezos en la circulación de la información.

Para alcanzar estos objetivos es necesaria la cooperación de todos los elementos estructurales de la Institución: responsables y ejecutantes. Además de la ejecución de sus propias tareas, tienen el deber de "pensar en forma nueva": "tarjeta perforada o equipo electrónico", tanto en su trabajo como en el de los otros.

Es necesario que la dirección cree esta forma de pensar y mantenga esta cooperación que tiene dos formas:

- Organización: colaboración en la definición de los métodos, de los formularios, de las codificaciones, de las transmisiones,
- Ejecución de las tareas necesarias para la explotación de la máquina, pero bajo la responsabilidad del taller tomando en cuenta las exigencias de trabajo de éste.

12. OBJETIVOS DE LA MECANIZACION

No hay que confundir "organización y mecanización". La mecanización es un medio del cual dispone el organizador para establecer un sistema que permita realizar, en las mejores condiciones posibles, las tareas que se tienen que ejecutar de acuerdo con la finalidad de la acción que se ha emprendido.

Los objetivos de la mecanización pueden estar incluidos en uno de los tres grupos siguientes:

Producción: la mecanización debe permitir mejorar la rapidez de ejecución, simplificar el trabajo, aumentar los controles y eliminar los errores.

Gastos generales: la mecanización, eliminando el papeleo y disminuyendo el tiempo de ejecución, debe provocar la reducción de los gastos.

Personal: la mecanización debe facilitar el trabajo del personal; por lo tanto, reducir su fatiga.

La mecanización permite frecuentemente alcanzar varios de estos objetivos, en esta forma el aumento de la rapidez de procesamiento de las informaciones puede tener como finalidad principal la de suministrar lo más rápidamente posible a los responsables los datos que necesitan. Es frecuente que una reducción de los plazos ofrezca igualmente la posibilidad de aumentar el número de informaciones que se ponen a disposición de la dirección.

El empleo de máquinas hace necesaria la preparación del trabajo, pero ésta es más fácil, ya que frecuentemente es más sencillo medir la capacidad de producción y el rendimiento de una máquina, que la de un individuo.

Para muchas personas la mecanización sólo tiene un objetivo, aumentar la producción, lo que evidentemente es un factor importante, pero no por eso se deben ignorar los otros objetivos. Sería, en efecto, insensato creer que la mecanización tiene como único objetivo la aceleración de la producción, también el factor seguridad ocupa un lugar preponderante en los problemas de gestión por lo que justifica plenamente un equipo bien adaptado.

Finalmente, otro objetivo muy importante que hay que alcanzar, es objetivo humano. La mecanización siempre tiene que mejorar la situación del personal eliminando las tareas repetidas y para alcanzar este objetivo, hay que mecanizar todo lo que puede ser mecanizado. Cuando un trabajo es monótono, hay que examinar si no es posible mecanizarlo.

13. CONSECUENCIAS DE LA MECANIZACION

Sería poco sensato pretender que la mecanización es la panacea de todos los problemas de gestión, pues no puede ser un remedio universal.

En efecto, la mecanización implica una organización bastante rígida, y se comprueba que entre más aumenta la mecanización, más flexibilidad pierde la organización. El hombre está dotado de una facultad de adaptación prácticamente ilimitada, si se le entrena para este efecto, pero no sucede lo mismo con las máquinas cuyas facultades de adaptación son bajas.

El hombre les da su inteligencia, obedecen a la programación que éste les asigna: las máquinas no improvisan, nunca inventan, sólo hacen lo que correctamente se les ordena ejecutar. Esta intervención humana limita, por lo tanto, las posibilidades de la máquina.

Como ya lo hemos visto, la mecanización requiere inversiones y su rentabilidad puede ser comparada a la de inmobilizaciones posibles en otros sectores de la Institución.

La mecanización puede conducir a una especialización demasiado grande de los operadores y crear en esta forma dificultades para la formación y el reclutamiento del personal necesario.

Pero a pesar de sus consecuencias más o menos benéficas, la mecanización representa "la expresión exacta del pensamiento de una época y esta intervención se extiende cada día más". Por lo tanto, tenemos que adoptar el pensamiento de Elie FAURE, en un artículo del *Mercure de France* de junio de 1933, intitulado "Defensa e ilustración de la Máquina":

"Dudar de la máquina, es dudar del espíritu del hombre que la ha hecho. No es el espíritu el que salvará a la técnica o el que nos salvará de la técnica. Es la técnica la que salvará al espíritu."

Cualquiera que sea la complejidad de las máquinas que existen o que serán creadas posteriormente, ninguna podrá efectuar operaciones que no han sido previstas, ni tomar decisiones que no han sido consideradas al establecer su programa de trabajo, por lo tanto habrá siempre y necesariamente supremacía del hombre sobre la máquina.

14. EL MOMENTO, LA NATURALEZA Y LOS CRITERIOS DE OPCION DEL MEDIO MECANOGRAFICO.

Generalmente, cuando se ha establecido un servicio, éste ejecuta indefinidamente el mismo tipo de operaciones. Unicamente las fluctuaciones del número de éstas determinan el grado de actividad del servicio.

Cuando el volumen de trabajo alcanza un nivel elevado permanente, cabe tomar las siguientes medidas para enfrentarse a esta situación:

- aumentar el personal,
- buscar mejores métodos de trabajo,
- reemplazar el trabajo manual por el trabajo mecanográfico.

Aumentar el personal no constituye realmente una solución. Por un lado, la institución no siempre dispone del mobiliario o de los locales adecuados para recibir o alojar a un personal numeroso y, por otro, no es fácil reclutar personal especializado.

La búsqueda de mejores métodos de trabajo ofrece, en algunas circunstancias, una buena solución. Pero si no se puede encontrar una solución como consecuencia del considerable aumento del trabajo en volumen y en complejidad, hay que recurrir a la mecanización en las condiciones y para los objetivos anteriormente evocados.

En esta forma el organizador tiene que hacer una elección, porque existen equipos numerosos y diversos. Entre estos tienen que encontrar el que responda a la función que se tiene que desempeñar y el que se pueda emplear adecuadamente utilizando toda la capacidad de trabajo que ofrece.

La mente del organizador no puede ser universal, no puede conocer las realizaciones, el costo y las condiciones de empleo de las diferentes máquinas. Tiene que tener una documentación importante y estar al corriente de la evolución para poder hacer una opción sensata.

El campo de las máquinas es efectivamente tan vasto que hay que renunciar a conocer las características y las posibilidades de cada equipo. Es suficiente que el organizador tenga un conocimiento general de los equipos y de las operaciones que pueden realizar y que disponga de una documentación.

En relación con esto se menciona un plan de clasificación preconizado por el "Centro de Información del Material y de los Artículos de Oficina", que se basa en una nomenclatura dividida en 9 clases:

- Clase 0 Generalidades sobre la organización y el trabajo de oficina.
- Clase 1 Las oficinas.
- Clase 2 Los papeles.
- Clase 3 La escritura y el diseño.
- Clase 4 La reproducción mecánica de los documentos.
- Clase 5 La reproducción fotográfica de los documentos.
- Clase 6 Aparatos y máquinas de calcular.
- Clase 7 Las comunicaciones.
- Clase 8 El ordenamiento y el control.

140. *El momento de la opción.*

El organizador sólo puede escoger el material que responde mejor a las clases de trabajos que se tienen que ejecutar, si ha definido el objeto de los trabajos previstos y precisado la calidad de las operaciones que debería permitir alcanzar el método preconizado, lo que supone:

- el análisis del conjunto de los trabajos ejecutados manualmente,
- el agrupamiento de los trabajos que requieren la misma ejecución,
- la determinación de las modificaciones que se imponen en la ejecución y la búsqueda del método más favorable,
- la selección de los trabajos que pueden ser mecanizados.

La selección sólo se puede hacer después de haber ejecutado estas operaciones; éste es un método imperativo, que si no se toma en cuenta sólo puede conducir a fracasos, que serán más grandes entre más costoso sea el equipo.

Es necesario conocer, por ejemplo, con exactitud los plazos en los que deben realizarse las operaciones, el grado de exactitud de las informaciones recibidas y transmitidas.

141. *La naturaleza y los criterios de la opción.*

La opción consiste en escoger entre procedimientos en los que intervienen máquinas diferentes. Por eso es importante que el organizador llegue hasta el fondo del problema y responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál método de trabajo requiere el equipo considerado?
- El trabajo que se tiene que producir es:
 - ¿insuficiente?
 - ¿inferior a las necesidades?
 - ¿superior a las necesidades?
- ¿Qué otras marcas ofrecen las mismas posibilidades técnicas?
- En caso afirmativo, ¿por qué escoger un equipo y no otro?
- ¿Cuál será la utilización del equipo en relación con el tiempo de trabajo manual? ¿Es rentable?
- ¿Corresponde el equipo a las verdaderas necesidades de la productividad?
- ¿Cómo instalar el equipo? ¿Cuáles son los mejores criterios y condiciones de utilización?
- ¿Es potente? ¿Cuál es la posible frecuencia de las revisiones?
- ¿Cuál debe ser la proporción de máquinas inutilizadas en relación con las máquinas en servicio?

- ¿Cuál es la periodicidad y el proceso de mantenimiento del equipo?
- ¿Cuál es el tamaño y el peso de la o de las máquinas?
- ¿Es o son silenciosas cuando están en marcha?
- ¿Deben recibir los futuros usuarios una formación especial?
- ¿Qué instrucciones hay que darles?

El organizador tiene que tomar la decisión después de haber comparado la rapidez de procesamiento de las diferentes máquinas, tomando en cuenta la calidad del trabajo suministrado, la flexibilidad del material, la facilidad y la regularidad de ejecución de las operaciones, el efecto psicológico . . . y los costos de los diferentes procedimientos.

Los costos son de dos tipos:

- el costo inicial, que incluye los gastos de adquisición y de instalación,
- el costo de funcionamiento, que se compone de gastos fijos y variables.

Los gastos fijos son las amortizaciones cuya tasa varía de acuerdo con el envejecimiento del equipo; los gastos variables abarcan los gastos de mano de obra, de mantenimiento y de suministros.

El costo de la mano de obra es frecuentemente importante, pero algunas veces es difícil expresarlo en cifras exactas. Su evaluación no se debe basar únicamente en los datos comunicados por los vendedores. Hay que estudiar las formas de operación y algunas veces es necesario efectuar estudios profundos.

La estimación sólo será correcta si se establece con exactitud la forma de operación. Esto siempre incluye:

- un tiempo de preparación,
- un tiempo de ejecución,
- un tiempo de mantenimiento.

La cadencia de trabajo siempre se tiene que expresar tomando en cuenta las condiciones reales de funcionamiento; esto explica que difiere frecuentemente y en gran proporción de la rapidez teórica anunciada, por ello hay que prever ampliamente los tiempos muertos.

La comparación de los grados de rapidez de procesamiento que se pueden obtener utilizando medios diferentes no puede determinar la opción, pues es evidente que el costo sigue siendo el factor decisivo. Es inexacto considerar que no es posible valorizar el factor rapidez; esta observación también se aplica al factor calidad de una forma de operación. En efecto, la ejecución de los trabajos se tiene que realizar en un

plazo determinado por ciertas razones, cualquier atraso implica consecuencias cuyo efecto generalmente puede ser evaluado.

No se busca la calidad del procesamiento por sí misma: es inútil obtener un grado de precisión que no corresponda a la finalidad buscada.

La opción entre varios equipos se puede hacer en función de su aptitud para enfrentarse, en condiciones determinadas, a las variaciones de la carga de trabajo.

El empleo de ciertas máquinas puede ser difícil si exige la formación de operadores calificados.

Esta formación puede aumentar considerablemente los gastos de instalación y es algunas veces difícil reclutar un personal calificado.

Finalmente, hay que hacer la selección en función del conjunto del sistema y no estar únicamente motivado por la ejecución de algunas operaciones que se podrían hacer manualmente.

La decisión de mecanización se puede tomar cuando:

- se ha establecido el mejor método manual y se le ha comparado con el mejor sistema mecánico,
- se han precisado las ventajas esperadas,
- es imposible el empleo de una máquina menos compleja,
- se han puesto de relieve las consecuencias de una carga de trabajo que excede la capacidad de la máquina,
- se ha efectuado el inventario de las necesidades satisfechas y no satisfechas,
- se han calculado los gastos de instalación, de mantenimiento y de funcionamiento.

“Hay que emplear una máquina en todos los casos en los que su empleo permite realizar el trabajo en la mejor forma y con las mayores economías, pero no se puede justificar el empleo de una máquina si el mismo trabajo hecho manualmente resulta más económico.”

De todo esto se deduce que la decisión de mecanización requiere la consideración y la intervención de diferentes elementos y que “MECANIZAR NO ES ORGANIZAR”.

2. APLICAR TECNICAS NO ES ORGANIZAR.

“La Organización Científica del Trabajo no implica necesariamente un gran invento, ni el descubrimiento de hechos nuevos extraordinarios, consiste en una combinación de elementos aún no realizada, en el agrupamiento de conocimientos analizados y clasificados en forma de reglas y de leyes que constituyen una ciencia.”

En esta forma se expresa Taylor en su obra “Principios de Organi-

zación Científica”, afirmando así que la organización del trabajo no es un asunto de sistema.

No es suficiente, para llegar a la organización racional del trabajo en una empresa, en una institución, copiar exactamente las técnicas que emplean otras, no puede consistir en procedimientos de carácter universal “por el simple hecho de que las cosas se transforman actualmente con tal rapidez que es imposible sujetarse a un conjunto de reglas, de fórmulas o de formularios”.

Es por eso que Taylor nunca se dejó confundir con los vendedores de sistemas.

La organización no es de ninguna manera un asunto comercial, no se puede vender; sólo la credulidad de la clientela permite a ciertos vendedores poco escrupulosos pretender que tienen trucos infalibles que pueden resolver todas las dificultades de gestión de las empresas, dificultades presentes o futuras.

3. ORGANIZAR, ES APLICAR UN METODO EXPERIMENTAL.

Las estructuras y los procedimientos de trabajo no se pueden uniformar, no pueden ser “fabricados en cadena o confeccionados”, sino que, por el contrario, deben ser “fabricados sobre medida”, es decir, a la medida de cada empresa.

Esto quiere decir que la copia, el plagio, la extrapolación de las técnicas utilizadas por tal institución, no pueden ser aplicados sin cambios a otra.

La organización se basa esencialmente en la aplicación del método experimental a los problemas del trabajo y lejos de pretender someter el trabajo a un sistema, adapta sus propios medios a las empresas y a las instituciones.

Las características de la vida, según Bergson, son: “La tensión y la elasticidad”, es decir, “la tensión para coordinar todas las actividades y orientar los esfuerzos hacia la meta de la empresa y la elasticidad para establecer un régimen de trabajo suficientemente flexible para adaptarse a todas las circunstancias”.

Características de la vida, la tensión y la elasticidad también son características dominantes y fundamentales de la organización científica del trabajo, lo que prohíbe cualquier solución preestablecida, sofisticada, que copie exactamente las técnicas que emplean otros.

Taylor subrayó particularmente “la confusión entre la filosofía de la organización científica y los detalles de su funcionamiento” y trató de advertir a los organizadores de este peligro.

No hay que confundir a la organización con sus apariencias; la existencia de instrucciones de trabajo en los servicios es una apariencia de

organización. Únicamente el análisis y la experimentación de su contenido pueden permitir saber si hay organización y cuál es su calidad.

La aplicación de técnicas, la utilización de procedimientos, de medios, son elementos de organización, pero no son las manifestaciones aparentes de una buena organización. Se trata, efectivamente, más bien de una pregunta de grado que de una pregunta de existencia.

No hay empresas sin organización. Todas las que tienen una función industrial, comercial o social necesariamente tienen que estar organizadas, pues esta es una regla fundamental y universal de existencia de cualquier organismo, aunque éste haya sido creado completamente por el hombre, lo que es el caso de todas las empresas.

En los seres vivientes, al igual que en las empresas, la organización está más o menos desarrollada y si todas las empresas están organizadas, no están obligatoriamente bien organizadas a pesar de las apariencias.

Si las técnicas son auxiliares de la organización, no son la organización, ésta es solamente la aplicación del método experimental para resolver los problemas del trabajo.

30. ORGANIZAR ES CREAR UN "ESTADO DE ESPIRITU"

Organizar es, ante todo, crear un "estado de espíritu", una forma de tomar las cosas, que nos ayude a hacer rápidamente con método todo lo que se hace.

Organizar es, ante todo, someter, el espíritu a esta regla imperativa de la elaboración de la acción, que ya conocemos: PREPARAR - EJECUTAR - CONTROLAR.

Organizar no consiste en "ordenar el papeleo según un gran número de fórmulas, de formularios y en dotar a la empresa de máquinas o muebles perfeccionados".

El instrumento más perfeccionado, más maravilloso, si es mal empleado, no permite efectuar un buen trabajo; lo que asegura la calidad del trabajo es su preparación, su ejecución y su control, es decir, el método de su concepción y de su realización, que es una manifestación del espíritu.

Pero esto no quiere decir que el fruto del trabajo metódico del espíritu dará origen a una organización ideal. Nada de lo humano es perfecto: cualquier organización puede y debe ser perfeccionada incesantemente.

Pero el mérito del espíritu de organización es, ante todo, concebir, después hacer y, finalmente, sobre todo mejorar. El espíritu humano está dotado de sentido crítico para esta obra de superación.

“En comparación con la organización somera que surge de las rutinas profesionales, la organización a la que algunos todavía dan el epíteto de científica, implica un esfuerzo suplementario de la razón, un esfuerzo de reflexión sobre las acciones que se tienen que ejecutar, sobre las condiciones de su ejecución, sobre su encadenamiento con las operaciones que la motivan, que las determinan o que les siguen.

“A la organización natural, incipiente o empírica se superpone una organización racional, en la que el espíritu que domina la materia y las fuerzas inconscientes, recrea los órganos para adaptarlos mejor a sus funciones y para estimular su acción.”

Nadie mejor que Jean Chevalier, antiguo presidente del Comité Nacional de la Organización Francesa, en su obra intitulada “Organización”, subraya que: organizar es, ante todo, crear un “estado de espíritu”.

31. ORGANIZAR ES OBSERVAR Y EXPERIMENTAR.

Ni la orden, ni la intuición o el empirismo, pueden ser fuentes de la organización.

La orden no toma en cuenta las condiciones de ejecución de la acción encomendada, es la regla del fin que justifica los medios; la intuición o el empirismo no necesitan datos precisos, ya que ambos son la negación misma de su consideración.

El método de organización se propone, por el contrario, determinar las condiciones de la acción a partir de datos precisos.

Por lo tanto, el método de organización es la aplicación del método experimental con sus dos imperativos característicos, que son la observación y la experimentación.

No se puede llegar a una solución válida de los problemas de organización a través del razonamiento puro, cuyo punto de partida no excluye los apriorismos.

Para solucionar los problemas de organización hay que emplear el razonamiento metódico a través de la observación de los hechos, es decir: “aceptar únicamente una cosa como verdadera si se sabe evidentemente de que lo es, es decir, evitar la precipitación y la prevención”.

Pero esta observación no puede ser superficial, tiene que efectuarse a través de un análisis riguroso de todos los factores presentes para “dividir cada una de las dificultades en tantas partes como se pueda y se requiera para su mejor solución”.

Todos los problemas de este mundo, cualquiera que sea su campo y su extensión, están sujetos a este riguroso análisis para llegar a su plena comprensión. Y entre más vasto y complejo es el problema, más necesario será tener de él un conocimiento analítico a la vez cualitativo y cuantitativo.

La mente del hombre no puede acceder directamente al conocimiento sintético de las realidades de este mundo, sólo puede alcanzar este conocimiento dividiendo cada uno de los problemas en elementos sencillos que se puedan estudiar e identificar fácilmente en otros fenómenos complejos.

En esta forma, antes de llegar a este conocimiento sintético, hay que comenzar por los objetos más sencillos y más fáciles de comprender, y subir poco a poco, por grados, hasta el conocimiento de los más complejos.

Pero este conocimiento cualitativo es insuficiente, pues el conocimiento exacto de las cosas requiere una base cuantitativa. El hombre tiene que medir todo lo que puede ser medido y tratar de medir lo que no se pueda.

En esta marcha de la mente de lo conocido a lo desconocido y de lo sencillo a lo complejo, es necesario proceder:

“a enumeraciones completas y revisiones generales para estar seguros de que no se ha omitido nada.”

Este es el control necesario del análisis y de la síntesis; es decir, el control de la preparación y de la ejecución.

Observación, análisis, selección, síntesis, experimentación y control son las fases esenciales de cualquier actividad metódica de carácter experimental y lo que autoriza a afirmar que la organización del trabajo es verdaderamente científica.