

LA DIRECCION

La Dirección de una Empresa prevé, ve, provee, guía y controla las actividades de ella; es pues una autoridad superior que coordina y determina las necesidades y vigila los resultados de la acción que deben atenderlas. Mientras la Empresa es pequeña, la Dirección puede de a la vez concebir y ejecutar, pero cuando ella crece, nuevos centros de voluntad deben formarse y los diferentes servicios se multiplican, y sus jefes, con creciente responsabilidad, deben asegurar el ejercicio de una autoridad que se descentraliza. Pero es absolutamente necesaria una autoridad central y superior que coordinando los esfuerzos los dirija hacia un objetivo único y preciso, esfuerzos que aislados llevarían a la anarquía y al desastre. Es pues el jefe un **integrador de esfuerzos**.

La Administración es la ciencia que al generalizar en leyes ejemplos y procedimientos consagrados por el éxito, permite a la Dirección imprimir el movimiento a los órganos de la Empresa, dirigiendo, sosteniendo y estimulando la acción de todos ellos hacia el fin propuesto, asegurando así el armónico funcionamiento del conjunto. La Administración es pues ciencia directiva.

Diversas Direcciones.—El impulso dado a una empresa depende pues de una autoridad que puede estar concentrada en una sola persona, el **patrón**, único jefe, a la manera militar, que lo decide todo y de todo es responsable, y es la forma primitiva de la dirección, y que no es legalmente aceptable en el caso de una sociedad anónima, cuyo Consejo Administrativo o Junta Directiva puede delegar su autoridad en un Administrador o Gerente, pero quedando siempre los miembros del Consejo o Junta Directiva responsables ante los accionistas de los actos del Gerente.

La diversidad y extensión de las cuestiones que debe resolver una Dirección trae forzosamente la división en actos administrativos

y técnicos. Si tal división no se hace de manera consciente y racional, se hará automáticamente, con todas las probabilidades de desorden, discordancia y falta de unidad en el esfuerzo y extravío en la vía hacia el objetivo propuesto. La Administración hace clara, precisa y ventajosa tal división.

Es pues factor esencial de éxito el valor intrínseco de todas las mentes que poseen autoridad en una empresa. Juzgando por ejemplos conocidos y comprobados del valor de unos y de otros procedimientos, se pueden estudiar y enseñar leyes y principios generales que guíen para administrar bien. No puede pensarse que en la práctica tales leyes o principios den resueltos todos los problemas administrativos que se presenten; hay que plantear la cuestión y resolverla de acuerdo con los principios, como pasa en Algebra o Geometría, que el solo enunciado de los teoremas no da la solución de los problemas que sí se obtiene aplicándolos y combinándolos racional y oportunamente. Principios y teoremas son herramientas de trabajo mental que hay que aprender a manejar como maneja y utiliza el obrero sierras y buriles, compases y taladros. El propósito de no apartarse de reglas y principios generales, ciertos y comprobados, es seguridad contra errores, e hilo conductor en todas circunstancias en la investigación de procedimientos eficaces.

Funciones de la Dirección.—En todos los casos, cualquiera que sea la importancia de la empresa, tiene la Dirección que cumplir funciones más o menos importantes, pero que de hecho siempre existen:

- 1) Estudiar con anticipación condiciones financieras, geográficas, sociales, técnicas y comerciales en las cuales puede trabajar con éxito la empresa.
- 2) Dar vida material a la Empresa y definir y fijar la naturaleza, funciones y extensión de las diversas partes de ella.
- 3) Hacer activos, orientándolos, los organismos formados, precisando los programas que deben cumplir y la manera como deben cumplirlos.
- 4) Enganchar el personal de empleados y obreros necesarios, fijar su productividad, su responsabilidad y salarios, adquirir materias primas y vender productos fabricados.
- 5) Establecer un control que sin ser estorboso para los órganos de trabajo informe sin cesar a la Dirección de manera tan automática e impersonal como sea posible, de los resultados obtenidos, dán-

dole certeza de que las directivas dadas por ella han sido seguidas y de que ningún inconveniente ha resultado de acto intempestivo, violento o no, de los órganos de ejecución.

6) A impulsar con sana inconformidad y sin cesar, al perfeccionamiento en todas las actividades y servicios, en todas las personas y categorías.

7) A vigilar sin cesar la situación financiera, que no siempre se deduce con entera claridad y rápidamente de los datos usuales de Contabilidad y los balances.

Cualidades del jefe.—Primera y más importante: Orientación precisa y definida. Nada fatiga y desconcierta más a los que deben ejecutar en todas las categorías de la jerarquía que el cambio frecuente de tendencias de la Dirección, o si ésta está dividida entre varias personas, como sucede en grandes empresas, saber que son divergentes sus puntos de vista.

Viene en segundo lugar la **equidad**. Prima el factor humano, el **carácter**, en este caso. Si no es posible siempre obrar de modo que la benevolencia no perjudique a la firmeza, es fácil ser ecuánime, porque la equidad es cualidad de orden matemático que permite no confundir la enérgica severidad con la aspereza, analizando y juzgando con estricta justicia hechos, actitudes y resultados obtenidos.

No debe la Dirección enredarse con detalles, porque puede matar así la iniciativa y espíritu progresista de sus subordinados, pero sí debe controlar los detalles que le permitan juzgar la buena marcha de la empresa. Para tener éxito, su acción debe ser perseverante y progresiva, serena y sin brusquedad.

Sintetizando, todas las cualidades de un buen jefe pueden reducirse a tres: **carácter, discernimiento y ciencia o preparación técnica**. El **carácter** lo hace ecuánime, leal y enérgico, sin asperezas, asumiendo íntegra y plena la responsabilidad de sus actos, sin disculpar malos resultados echando la culpa a sus subordinados y sin capitalizar en provecho propio, éxitos que a la capacidad o energía de sus subordinados se deban.

El **discernimiento** o buen sentido ilustrado lo hace distinguir lo verdadero de lo falso por grande que sea la apariencia de verdad que tenga el error, en las paradojas que con frecuencia ocurren en la práctica y la **ciencia o preparación técnica**, lo hace comprender, apreciar y armonizar el trabajo de sus subordinados, especialistas o no, e integrar los esfuerzos de todos en una resultante máxima.

Unidad de Dirección.—Cuando el trabajo de una Dirección está dividido entre varias personas, con frecuencia tiene mejor resultado en empresas grandes, que la Dirección única. Es esto resultado del segundo principio de la división del trabajo y de la consiguiente selección de aptitudes. Como nadie tiene capacidad universal, el concurso de individuos especializados y adaptados da en general mejor resultado, pero a condición de que la autoridad plural no signifique divergencia en la manera de llegar al fin propuesto. De otro modo, cada Director técnico, comercial, financiero, etc. debe estudiar solo e independientemente la mejor manera de realizar la ejecución de lo que tiene a su cargo, pero como su actuación es parte de un conjunto, cada uno, entre la concepción y la ejecución, debe asegurarse de que su proceder es armónico con el de sus colegas y en nada perjudica la acción total. Si acuerdo absoluto por serena discusión y cambio de razones no se alcanza, una decisión única debe adoptarse por mayoría de votos o arbitramento.

Leyes o mandamientos de la Dirección.—Son diez los principios que guían la Dirección que pueden resumirse en dos: 1) Investigación sistemática y constante; 2) Armonía dentro de la justicia de los intereses del capital y del trabajo.

Los defectos o pecados capitales del jefe son siete: Soberbia, pereza, ira, avaricia, injusticia, irresolución y precipitación.

1) **La Soberbia** es el primero y más temible de los males de una empresa, sobre todo de empresas prósperas. Es humano que la Dirección de empresas que han ganado mucho, se atribuya a sí misma todo el mérito del buen resultado, olvidando el esfuerzo hábil, perseverante y disciplinado de sus colaboradores, el azar y buena suerte y los errores cometidos por los competidores y aprovechados por ella. Así tal Dirección principia a pecar por ensimismamiento, no admite consejo ni observación y se descuida formando en torno suyo ambiente igual: el servicio ventas se volverá áspero con los clientes; el de compras será duro con los proveedores y poco a poco declina la empresa.

2) **Pereza.** A veces al contrario, el éxito, o propensión natural arrastran la Dirección al menor esfuerzo. Dejará así salir de su campo o no cubrirá íntegramente los órganos de preparación y ejecución que escaparán a su control y que no estando conectados entre sí ni dirigidos hacia el objetivo buscado obrarán sin método ni armonía. Llegará así a resolver con perjudiciales retardos cuestiones vitales y la falta de soluciones oportunas paraliza la Empresa.

3) **La Ira.** En casos difíciles la Dirección debe redoblar su sangre fría y obrar con entera lucidez. Si pierde la cabeza y estalla en recriminaciones y reproches desconcierta a sus subordinados y dificulta la acción inteligente y oportuna.

4) **Avaricia.** La economía que es el **gasto oportuno y reproductivo** y no gasto pequeño, es cualidad primordial de una Dirección. Toda economía justificada tiene saludable efecto sobre el precio de costo, aumenta el beneficio o fortifica la actividad comercial por vender más barato o ambas cosas a la vez. Debe pues la Dirección investigar y suprimir todo gasto injustificado y por lo mismo improductivo. Pero es error más grande quizá, suprimir o reducir gastos reproductivos o destinados a serlo. Cuántos fracasos por conservar equipo inadecuado y por continuar empleando viejos medios ya impropios para la época.

Cuestión capital es el empleo de personal apto y suficiente para que todos los actos vitales de la Empresa se cumplan íntegra y directamente, y pagar en proporción para tener personal selecto o al menos a la altura de su empleo.

Hay que evitar siempre la mezquindad y la avaricia, tanto más cuando hay gastos que pueden ser calificados como improductivos porque no es inmediatamente tangible su resultado.

5) **Injusticia.** La injusticia directa, favoritismo, nepotismo, se condenan por sí mismos. Pero hay una injusticia bastante más difícil de evitar porque es inconsciente e indirecta: es la tendencia a juzgar por los hechos más recientes y cuyo recuerdo está más fresco en la memoria. Hay que tener presente que empleados y obreros se conocen mejor entre sí de lo que puede conocerlos la Dirección, ocupada en serios problemas; así ninguna decisión particular relativa a un empleado u obrero, debe tomarse por una persona única, por alta que esté en la jerarquía, sin consultar antes con quienes puedan ilustrar el caso. Toda injusticia será observada y sentida, sembrará gérmenes de desafecto y en todo caso descalificará a la Dirección que sus subordinados encontrarán ignorante y parcial.

6) **Irresolución.** Tan grave falta es corregida por la previsión o el estudio anticipado y completo de los problemas que la observación serena y detenida de las actividades de la Empresa y su armonioso desarrollo hacen ver en el futuro inmediato de ella como ciertos o muy probables para no correr el riesgo de juzgar mal y obrar desacertadamente improvisando soluciones inadecuadas.

Una Dirección que tergiversa las cuestiones graves o no, y pide nuevas investigaciones, no puede tampoco acertar, y no obrará oportunamente porque dejará pasar el momento propicio. Toda decisión tiene ventajas e inconvenientes. Excelente método es anotar, escribiendo en dos columnas, unas y otros, comparándolos, dando a cada uno su valor preciso y actual y hacer un balance entre ellos, más conveniente en general que una larga discusión.

7) **La Precipitación.** Es casi siempre, en los juicios o en los hechos, consecuencia inmediata de la indecisión, es decir, de prolongada vacilación. No hay que decidir sino después de tener todos los elementos de juicio necesarios, pero hay que reunirlos en un mínimo de tiempo, fijando una fecha precisa para la decisión que hay que tomar.

Debe tenerse siempre presente la sabia y eficaz fórmula del Mariscal Montecuculli para las funciones básicas de la Dirección: **Prever y proveer.** No contentarse pues con enunciar con entera precisión y completamente la fórmula de la acción, sino que también hay que adquirir, situar y tener listos los elementos que han de permitir, en momento preciso y oportuno, actuar eficazmente en el futuro elegido con maduro estudio, para obtener en término normal y con el mínimo de esfuerzo eficaz y bien dirigido, resultado máximo que justifique el dinero y el tiempo gastados en prepararlos.

Acción de la Dirección.—Debe la Dirección poner en movimiento y dirigir los diversos servicios de la Empresa hacia los objetos que cada uno de ellos debe alcanzar, pero sin salirse de su campo propio, ni substituirse a ellos que deben tener libertad de acción y responsabilidad proporcionada a esa libertad, que debe armonizar con la acción de todos los otros para que la acción total sea equilibrada y eficaz. Si la Dirección tiene que sustituirse a uno o varios servicios es porque están mal organizados o mal dirigidos.

Ordenes.—Tiene siempre derecho la Dirección para dar órdenes directas imperativas a las que los servicios y sus jefes deben obedecer sin observación y casi puede decirse, sin reflexión. Deben ser tales órdenes muy raras y esta rareza es prueba absoluta de buena organización de los servicios y adaptación del personal a sus deberes.

La orden en su forma imperiosa, brutal a veces, es casi siempre peligrosa. Por bien informada que una Dirección esté de los detalles y engranajes mínimos de la Empresa, es fácil que se le escape algo especial, capaz de producir un contratiempo o una imposibilidad pa-

ra cumplir la orden. Para no quebrantar irremediablemente la disciplina, orden que implica obediencia absoluta y encuentra imposibilidad material para ser cumplida, obliga a la Dirección a contraordenar, y contraorden equivale próximamente a desorden.

Tanto como sea posible, una orden terminante debe ser precedida de una consulta con los ejecutores responsables de ella, interesados en su estricto cumplimiento y solicitar sus ideas y objeciones. Consistirá la dificultad después del cambio de ideas en obtener de los opositores cumplimiento estricto e íntegro de la orden acordada. Hay que educar y estimular el espíritu y el criterio de los subordinados para obtener de ellos a la vez que perfecta **franqueza** en la expresión de sus ideas y convicciones, en la consulta, y plena ejecución irrestricta en la acción.

No puede nunca perder de vista la Dirección que una orden recibida respalda y libra siempre de responsabilidad a quien, habiéndola recibido, la cumple militarmente. Por esto y porque deben precisarse los menores detalles con entera claridad, toda orden se da siempre escrita.

La orden, a pesar de su riesgo y responsabilidad es necesaria e indispensable en la Dirección, por la importancia del resultado que se busca o porque la responsabilidad que entraña la hacen obligatoria; o se trate de medidas generales cuyo carácter hay que indicar con toda claridad. Sería pues malo ver la orden, sistemáticamente evitada, caer en desuso. No sólo debe la Dirección pensar en todo y decidirlo todo sino mostrar que no deja quebrantar ni desaparecer su autoridad.

Directivas.—Son el más elástico y el más fecundo de los recursos directivos. Está constituida por dar una orientación, para alcanzar un objetivo definido dejando al ejecutante iniciativa y libertad adecuadas para llegar a él. Estos objetivos pueden, según el caso, ser más importantes y especializados, de modo que los medios a discreción de los ejecutantes sean más o menos grandes. Es esto lo que da mayor elasticidad al procedimiento, dándole la enorme ventaja de proporcionar la iniciativa concedida al valor y capacidad de los ejecutantes.

Naturalmente que éstos —jefes de sección y altos empleados— deben siempre informar con entera precisión de los procedimientos y elementos empleados.

La gran diferencia entre orden y directiva es que la primera cu-

bre y respalda completamente al ejecutante que la cumple estricta y militarmente, mientras que la segunda, la Directiva, le deja parte de su autoridad y por consiguiente de responsabilidad. Debe la Dirección dar Directivas vagas y muy generales, definiendo y limitando con entera claridad objetivos y atribuciones, para protegerse contra reproches en caso de falta de éxito.

Tiene siempre derecho el ejecutante de reclamar mayor precisión y detalle en las indicaciones de las directivas, teniendo presente, sí, que exagerando tales solicitudes prueba mediocridad o incapacidad para comprender y obrar. La medida del valor de un empleado es función de su capacidad para ejecutar bien las directivas de grande alcance.

Sugestiones.—Cuando estima la Dirección que saldría de su campo propio dando órdenes o directivas, sobre cuestiones que los ejecutantes deben normalmente resolver por sí mismos, quedan a la Dirección las **sugestiones** como medio eficaz de utilizar, para el mayor bien de la Empresa, la experiencia, capacidad técnica, y la inteligencia de quienes trabajan en ella. Para esto la Dirección se limitará a **sugerir** a los diversos servicios soluciones o mejoras deseables y ventajosas, hasta en mínimos detalles.

La **sugestión** es también una advertencia, un consejo benévolos, que en ninguna forma asume carácter de reprensión directa o indirecta, precisa o atenuada. Es ayuda amistosa y en alguna forma ofrecida de igual a igual, que el subordinado puede o no tener en cuenta, seguir o no sin faltar contra la disciplina jerárquica. El control general de la Empresa muestra cuánto sirven **sugestiones** acertadas y oportunas.

Medios de la Dirección.—Tiene la Dirección que seguir y controlar de manera constante y precisa el funcionamiento de todos los servicios de la Empresa, con todos los documentos y comprobantes de dichos servicios que sin excepción están a su disposición, pero cuyo número y complejidad son tan grandes que no podría examinarlos todos y esto continuamente, repitiendo, puede decirse, el trabajo de cada servicio. Debe tener pues organismos de control, de investigación y estadística, y personal que los maneje.

Control.—Está formado por un grupo de empleados que **sin ninguna autoridad para ordenar**, pues deben limitarse a informar, deben tener libre acceso en todas las dependencias, por alto que sea el

empleado cuyas funciones controla, y que deben dar al Contralor todos los datos materiales necesarios, e iniciarlos en todos los detalles del empleo y en todas las particularidades que en él ocurran.

No tiene autoridad de mando el control, pero para solicitar informaciones, documentos, explicaciones y comprobaciones materiales debe tener derecho incontestable e incontestado. En este campo limitado debe tener el pleno poder de la Dirección, pero si puede verlo y oírlo y verificarlo todo, no puede ordenar nada. Tal es la concepción fundamental del control y de ella no puede apartarse nunca, y en la práctica, para que se ajuste a su misión estricta, hay que tomar muchas precauciones.

Es humano, en efecto, aun cuando no haya motivo para tenerla, soportar con impaciencia todo lo que asume forma de inquisición. Es entonces necesario que el Contralor sea de un valor personal y de tanto tacto, que lo hagan ser bien acogido por el personal sometido a su control. La mejor manera de conseguir esto es buscar para contralores antiguos empleados de los servicios de ejecución, escogidos entre los mejores. No hay que temer al hacer esta selección privar a los servicios de ejecución de sus mejores elementos. Tal privación puede ser inconveniente momentáneo pero hay que aceptarlo.

El valor moral del individuo es cualidad imprescindible en el Contralor, a quien jamás debe poder acusarse de parcialidad, favoritismo o antipatía, que originen informes tendenciosos. Con raras excepciones, todo informe del control debe ser comunicado por la Dirección a los interesados, alejando siempre del espíritu, tanto del Contralor como de los controlados, que toda investigación implica necesariamente represión o crítica adversa. Es probable que cada vez el control encuentre mejoras posibles, pero hay que evitar que por exceso de celo en cada informe el Contralor proponga y la Dirección acepte cambios que aparecerían como desaprobación a la actuación de empleados que cumplen su deber. Es precisamente en tales casos que obra mejor la sugerión, mostrando íntegro su valor, aprovechando las verificaciones hechas, sin excitar la susceptibilidad de subordinados que no recibiendo órdenes estrictas, sino indicaciones, tendrán la impresión de ganar crédito por las mejoras que ellos mismos introdujeron y cuyos primeros usufructuarios son ellos mismos.

No está por demás recordar que para tener excelentes contralores hay que pagarlos bien.

Investigaciones.—Siempre que algo anormal aparezca en verifi-

caciones materiales o como anomalías indicadas por las estadísticas, debe la Dirección proceder a una investigación **que revele la relación de efecto a causa**. Aparece por ejemplo, un aumento de desechos en la fabricación, quejas de clientes, menos ventas, etc., hechos que evidentemente tienen una o varias causas que es urgente descubrir y limitar, como único remedio de combatir el mal.

Una anomalía favorable es muy interesante caso, cuyo estudio permitirá generalizar o reforzar su causa con beneficio para la Empresa y mostrará a veces la actuación inteligente y eficaz de uno o varios empleados que hay que estimular y premiar.

Es penetrando en los menores detalles, estudiando uno a uno los hechos y aun descomponiéndolos y analizándolos en sus elementos que como se puede llegar a una solución y a veces una mentalidad nueva, no acostumbrada a la mecánica tradicional del funcionamiento de los servicios de una Empresa dada, verá mejor y alcanzará a discernir las causas del caso estudiado.

No hay que limitar las investigaciones a los casos anormales; corregir el mal es mucho, pero mejor es prevenirlo, haciendo de tiempo en tiempo trabajar el control en investigaciones con objetivo y programa definidos o dejándolo en libertad para observar a su juicio un servicio determinado, teniendo presente que para que una investigación dé buenos resultados en su objetivo, su campo de acción debe ser bien limitado y restringido.

En general las grandes líneas de toda organización son bien estudiadas; varias personas han colaborado generalmente en ellas con la Dirección misma, y es casi siempre en el detalle donde está el punto débil, con el agravante de que la influencia en el conjunto de un detalle mal comprendido o mal ejecutado es frecuentemente muy difícil de descubrir y precisar. La investigación debe ir al fondo de las cosas y no conformarse sino con la certidumbre de haberlo visto y comprendido todo, protestando enérgicamente contra la tendencia frecuente de varios empleados a incomodarse, cuando el control pide explicaciones o aclaraciones directamente a un subordinado suyo.

El Contralor cuando investiga, **no tiene ninguna orden que dar**, en ningún servicio de ejecución técnico o administrativo y jamás debe dejar conocer su impresión o punto de vista crítico. Debe sólo reunir, coordinar y analizar hechos y observaciones, y de sus conclusiones, **sólo la Dirección debe ser informada**. Además nada debe impedirlo en sus verificaciones y jamás debe contentarse con afirmaciones

o comentarios, y menos aún hacerse eco de ellos, sin estricta verificación.

Estadísticas.—Es quizá la Estadística el más eficaz y preciso medio de verificación que tiene una Dirección, a condición sí, de no pedirle sino lo que ella puede dar y de aplicar a sus resultados la crítica serena de un buen sentido siempre alerta y despierto, coordinando con las investigaciones cuya acción es paralela a la suya, dando entre las dos una resultante igual a su suma y paralela. Puede decirse que no hay asunto en que los resultados y conclusiones de la Estadística no puedan ser utilizados, y esta universalidad misma puede dificultar la definición precisa de su acción.

En último análisis la Estadística presenta juntos y en **cifras** un efecto y su causa. Su último resultado puede así ser puesto en forma de una curva, cuya abcisa y ordenadas son, en la escala escogida, los valores numéricos comprobados de la causa y su efecto. Se podrá así, tomando ejemplos muy distintos, representar la marcha de las rentas con relación al tiempo, la producción con relación al tiempo, duración o estación, la misma producción con relación al personal, el porcentaje de desperdicios con relación a la producción, gastos generales con relación a la producción. No sólo el aspecto de estas curvas hará visibles los resultados obtenidos, sino que su forma revelará con frecuencia anomalías **cuya causa debe investigarse**.

Es así como en el primer ejemplo citado que una brusca variación en las rentas aparecerá en la curva de rentas con relación al tiempo, como una quebradura, un ángulo, que daría voz de alarma si el progreso positivo de las rentas disminuyera bruscamente.

Pero hay que evitar, en ciertos casos, dar a los datos estadísticos importancia mayor de la que en ciertos casos tienen: Ella parte a priori de una **relación única** de causa a efecto entre los dos elementos considerados; pero a veces otras causas pueden intervenir. En la cifra de ventas, por ejemplo, puede intervenir un cambio de tarifas o de condiciones de la clientela.

Al fin hay que asegurarse para una crítica constructiva y severa de **que el tipo o unidad al cual se relacione cada variable es lógico y de buen sentido**.

Resumiendo, la Estadística, es importantísimo elemento de apreciación pero no es el principal ni único; sus resultados serán excelentes, si se aprovechan sus indicaciones y advertencias, pero sin contentarse con ellas solas para conclusiones definitivas, utilizándolas para investigar.

SERVICIOS DE EJECUCION

Considerada la Dirección, hay que estudiar y armonizar con ella los servicios de ejecución que son: 1)—Instalación y su sostenimiento. 2)—Fabricación. 3)—Ensayos e invenciones. 4)—Almacenes. 5)—Departamento comercial. 6)—Contabilidad y Estadística. 7)—Personal. 8)—Servicio jurídico.

Algunos de estos servicios pueden no ser en absoluto distintos y a veces una sola persona puede hacer eficaz la acción directiva en varios de ellos, sin que por esto deje de existir la acción propia de cada uno.

Instalación y sostenimiento.—Atiende a edificios y máquinas y a su permanente buen estado de servicio, adquiriendo, construyendo y citando nuevos medios de acción según las necesidades de todos los servicios con aprobación previa de la Dirección. De este servicio dependen fuerza motriz, calefacción y alumbrado.

Fabricación.—Trabaja en materias primas transformándolas en artículos manufacturados. Hay aquí servicios auxiliares de tiempo, de estudios y fabricación propiamente dicha, que concentran todo cuanto se relaciona con talleres relativo a la producción.

En los talleres, administración y técnica deben estar completamente separadas, cada una con su autoridad propia.

Ensayos e invenciones.—Verifican que las materias y artículos comprados con destino a la fabricación sean de las calidades y tipos especificados y además somete a los artículos fabricados por la Empresa, a pruebas y ensayos que aseguren que su calidad es la necesaria al uso a que se destinan.

El mismo servicio se ocupa de investigar para perfeccionar lo que se fabrica, haciendo progresar la Empresa al permitirle vender productos mejores o nuevos. Los ensayos deben ser completamente independientes de la fabricación, pues son en realidad, su control.

El servicio de almacenes recibe materias primas destinadas a la fabricación y las distribuye oportunamente a los talleres y por su contabilidad y existencias controla el servicio de compras, y en ciertos casos recibe, para venderlos, productos de la Empresa, enviando además a los talleres las solicitudes, repartiéndolas de manera que se llegue a una producción tan regular como sea posible.

El departamento o servicio comercial se ocupa de la compra de materias y artículos necesarios y de la venta de los productos de la Empresa. El servicio de ventas atiende a los clientes, prevé posibili-

dades de venta, calcula tarifas y precios, contrata con los clientes, etc. Con las ventas se relacionan **expedición** y también **publicidad**.

Contabilidad y Estadística atienden a finanzas —interiores y exteriores—; interiores como títulos, relaciones bancarias, balances, fondos, etc.; exteriores como proveedores, facturas y cobro de cuentas a la clientela. La Contabilidad tiene los libros y papeles prescritos por la ley y también los que la Empresa necesite para uso propio. Entre Contabilidad y Almacenes hay mutuo control, por la comparación de las cuentas, existencias y finanzas de los dos.

Estadística y Contabilidad están estrechamente unidas, pues en general son las cifras y datos de la Contabilidad los que sirven de base a la Estadística.

El servicio de Personal engancha obreros y empleados, hace cumplir reglamentos, vigila el personal, paga obreros y dirige las instituciones sociales que pueda establecer la Empresa en beneficio de su Personal.

El servicio Jurídico atiende naturalmente a todo lo que en una Empresa se relaciona con la ley. La Dirección da órdenes, directivas, o hace sugerencias al personal por medio de los jefes de servicio, por escrito o verbalmente. Ambos sistemas pueden en la práctica tener inconvenientes. La mejor manera es, siempre que sea posible, dar primero orden verbal, comentándola si es necesario, y después la orden escrita para corregir olvidos y descuidos.

No debe nunca la Dirección ordenar directamente a subordinados, sino que debe hacerlo por intermedio del jefe inmediato del empleado a quien se ordena. En casos de excepción el empleado a quien se ordena debe informar inmediatamente a su jefe. Hay dos métodos, el Jerárquico y el Tayloriano: en el primero cada individuo no recibe órdenes sino de un solo jefe que tiene que intervenir en todos los campos por diversos que sean, lo que exige en el jefe múltiples capacidades difíciles de encontrar en una sola persona; en el Tayloriano cada subordinado recibe órdenes de diversos jefes, cada uno de los cuales no interviene sino en el campo en que está especializado nada más. Mientras no se divide extremadamente la autoridad, es superior el Tayloriano en varios aspectos. No requiere en la misma persona diversas capacidades difíciles de encontrar juntas y cada especialidad sirve mejor por estar concentrada en campo restringido. Permite además a la Dirección y a los diversos jefes de servicio penetrar mejor en el funcionamiento de los diversos rodajes de la Em-

presa, creando además mutuo control entre los diversos servicios, que permite descubrir inmediatamente cuál funciona mal, lo que no sucede cuando de un solo jefe dependen varios servicios, porque en este caso, sólo una deficiencia en productos terminados indicaría una falla que hay que investigar y descubrir.

Finalmente, Autoridad técnica y Autoridad administrativa deben estar siempre separadas.

La Dirección al iniciarse la Empresa.—Principia la Dirección desde que entra la Empresa en vía de realización procediendo paso a paso cuidadosamente en los estudios y trabajos que han de decidir en la vida de la Empresa y de los elementos que ella debe emplear, principiando por determinar con entera precisión, si la Empresa tal como ha sido concebida es viable, es decir, si podrá dar utilidades.

Primer paso en este estudio preliminar es la investigación comercial, qué cantidad de los artículos que se quieren fabricar puede absorber normalmente el consumo teniendo en cuenta la competencia y a qué precio podrán ser tales artículos vendidos. Se conocerá así si la Empresa es comercialmente viable y las cantidades y precio necesarios a su existencia.

Si ellos son favorables, la Dirección procederá a buscar los terrenos necesarios para sus edificios, haciendo antes un anteproyecto de construcciones y equipo necesarios, considerando atentamente la economía y comodidad que resultan de la facilidad de transportes. Planos, presupuestos de materiales y costo deben ser definitivamente establecidos y contratos para provisión de elementos y trabajo deben hacerse con proveedores y constructores.

No es viable una Empresa si no tiene desde el principio capital proporcionado a sus gastos, capital que debe ser en parte disponible para atender a gastos de explotación primero durante el tiempo en que la Empresa compra y produce sin vender todavía y además en las malas épocas en que la venta que no es siempre constante no sea capaz de atender a gastos de producción.

Una Empresa con todos los elementos necesarios para ganar dinero, puede fracasar y quebrar si su capital es demasiado reducido y no le permite tener disponibilidades que le permitan atender a sus compromisos. Debe tener entonces la Dirección un estado provisional de gastos para un período determinado bastante largo que le permita conocer el capital mínimo que le permita funcionar en condiciones normales. Puede reducirse el capital original invertido en la Empre-

sa por sus dueños, consiguiendo prestado lo necesario para llegar a la cifra necesaria, con garantía de los bienes que ya tiene la Empresa. Cuando este empréstito se hace con títulos de valor fijo de interés constante y lanzados al público generalmente por medio de un banco intermediario, se llama empréstito obligatorio y los títulos se llaman obligaciones. La emisión de obligaciones que crea una acreencia a la que hay que atender antes que distribuir beneficios es, según el caso, benéfica o perjudicial. Es ella en general más ventajosa mientras más próspera sea y mejores beneficios deje la Empresa.

A medida que las construcciones avanzan y el equipo se instala, la Dirección debe mantenerse al cuidado de su progreso, asegurándose de que los trabajos son bien ejecutados, vigilando sobre todo los gastos para estar segura de que sus previsiones no son excedidas.

El enganche del personal debe seguir paso a paso el avance de la Empresa, aprovechando el hecho de que al principio son pocos los colaboradores de la Dirección y en general son los que han de ser jefes o subjefes de los servicios para tener repartición lógica del trabajo, teniendo en cuenta las diversas aptitudes de cada uno. Despues, al enganchar la gran masa de obreros, hay que seleccionarlos racional y metódicamente para que cada uno sea apto para el trabajo al que se destina.

En tiempo útil y sin aguardar mucho, se constituirá el servicio de compra, proveeduría que debe proveer anticipadamente a la Empresa de las materias o artículos necesarios para su buen funcionamiento, organizando al mismo tiempo el Almacenaje y Contabilidad de las materias.

Al principiar a producir se hará teniendo cuidado de que los métodos que han de seguirse en plena producción, sean seguidos desde el principio, inaugurando en seguida las ventas cuando se tenga suficiente cantidad de artículos fabricados para venderlos sin demoras que disgustarían y retraerían la clientela desde el principio.

Personal y materiales deben asegurarse convenientemente contra los riesgos ordinarios previsibles y los riesgos especiales que en la industria considerada pueden tener.

Dirección cuando está en actividad la Empresa.—Durante la actividad de la Empresa, debe la Dirección, sin subsituir su acción directa a **ninguno de los servicios**, dirigir y controlar éstos constantemente preocupándose sin cesar del porvenir. A la fabricación de una cantidad dada de productos y su venta, debe preceder la formación de

un programa de estudio para un período determinado, partiendo del programa de ventas del servicio Comercial, que arrastra los de Aprovisionamiento, Compras, Existencias de materiales, etc. establecidos de acuerdo con los jefes de servicios respectivos.

Para cumplir lo anterior, la Dirección que **no puede verlo todo por sí misma** sin recargarse enormemente y que debe sin embargo estar en capacidad de **prever** todo peligro o hecho insólito, debe ganar ante todo la **plena buena voluntad y la inteligente y constante colaboración** de todo el personal. No puede pues ser **distante, mandar de muy alto**, ser dogmática, queriendo aparecer infalible no ilustrándose constantemente con las opiniones de todos sus colaboradores.

Establecidos y aceptados todos los programas, discutirá la Dirección con el concurso de los diversos servicios, vías que seguir y medios que emplear para ejecutarlos; vías y medios que se precisan en órdenes, directivas o sugerencias, pero más generalmente en directivas en que el objetivo por alcanzar está clara y precisamente indicado, dejando en lo posible los detalles a la capacidad iniciativa de los servicios, haciendo además un resumen indizado de las decisiones tomadas.

El control del funcionamiento de los órganos de la Empresa se hará primero, comparando las disposiciones tomadas con el avance normal de su realización, procediendo entonces el control con estadísticas existentes y gráficos. Si hay divergencias importantes y continuas la Dirección investigará hasta descubrir las causas y remediarlas. La vigilancia de las cuales atenderá: primero, asegurándose de que los materiales especificados por el servicio de Compras según su programa especial son ordenados en tiempo oportuno y cumplen las especificaciones; segundo, comprobando que las recepciones han verificado las especificaciones características del empleo de lo recibido, y tercero, comprobando que se ha hecho concurso entre los proveedores para llegar a las calidades especificadas a precios razonables.

La vigilancia de los actos comerciales se efectuará: 1) Sobre las ventajas previstas que haya establecido el servicio Comercial, basándose sobre estadísticas, existencias, gráficos, etc. y sobre informes recogidos directamente entre la clientela y de los agentes viajeros. 2) Sobre los medios utilizados para aproximarse a la clientela y adquirirla. 3) Sobre la exactitud y rapidez de las entregas de pedidos y en general de todo acto comercial. 4) Sobre la naturaleza de las transacciones comerciales, convenios, contratos, etc. cuyas líneas

generales deban ser previamente aceptadas por la Dirección. 5) Sobre la acción y resultado de la publicidad.

Deberá comprobar la Dirección con intervalos determinados que sus previsiones anticipadas se cumplen exacta y muy aproximadamente y en caso contrario investigar las causas de inexactitud o divergencia y corregirlas.

Hay que vigilar la producción verificando: 1) Si su calidad es la que deba ser según las características de la materia prima y de los métodos y equipo empleados; y 2) Si la cantidad permite atender a las necesidades de la clientela.

Como la producción debe ser igual a la venta, el programa de fabricación es muy próximamente igual al programa de ventas, con el avance necesario para que los productos lleguen a los almacenes en tiempo hábil para atender la clientela.

Además, como el artículo acabado es frecuentemente compuesto de partes fabricadas en diversos talleres, la producción de cada uno de estos talleres debe tener su programa propio de producción, debidamente establecidos, especificados y severamente vigilados y comprobados.

Si las ventas difieren de lo previsto, deben tomarse medidas para que la producción se ajuste a tales variaciones, disminuyendo o aumentando según las ventas lo indiquen. Tales medidas deben ponerse en práctica progresivamente.

Hay artículos o elementos de artículos que no pueden ser producidos económico sino en series mínimas, cientos, miles, etc. En este caso hay que determinar el número mínimo de piezas que debe haber en almacén y cuando rebaja hay que ordenar nueva provisión igual, por lo menos a una serie económica. Debe vigilar la Dirección la ejecución automática de tal previsión.

La vigilancia financiera debe dar la certidumbre de que las sumas en caja disponibles o en cuenta corriente alcanzan con seguridad para atender cumplidamente los compromisos de la Empresa. En primer lugar se tendrán balances provisionales de gastos y entradas, haciendo entrar en los primeros todos los que de acuerdo con antecedentes comprobados, sean previsibles, sin optimismo, dividiéndolos en cuentas y subcuentas en número suficiente para permitir el examen completo de las cuentas.

El estado provisional general de gastos se divide por mensualidades, pues los pagos de los compromisos son generalmente mensuales y en fechas fijadas por la costumbre.

El estado provisional de productos resulta del programa de ventas y de la consideración de entradas probables de fondos, por participaciones en otras Empresas, si es este el caso.

Es evidente que debe tenerse un depósito disponible de seguridad, para que irregularidades mensuales de gastos y entradas no comprometan la seguridad de la Empresa, aun cuando las previsiones sean exactas para el año. El examen mensual demostrará si ha previsto exactamente o si hay que variar alguna cosa.

Precio de costo.—La vigilancia de los precios de costo tiene por objeto: 1) Asegurarse constantemente de si tales precios de costos son en realidad iguales o muy próximos a las cifras que sirvieron para fijar precios de venta. 2) Si algunos difieren notablemente de lo previsto, determinar las razones de tal divergencia.

Debe recordarse que **precio de costo**, trátese de serie o de artículo aislado, es un valor en el cual si se incorporan los valores de materia prima y de mano de obra directa exactamente, los gastos generales no están del mismo modo, pues son repartidos según métodos lo más lógicos posible, pero que no pueden llamarse exactamente matemáticos.

Es imposible en Empresa que fabrica varios artículos diferentes decir con exactitud matemática el precio de costo exacto de cada uno de ellos. Todo lo que puede decirse es el valor de materia prima y de mano de obra directa que entra en la unidad de cada uno de ellos. Los gastos generales que en general sólo se conocen en total o en globo, para determinarlos hay que adoptar regla tan lógica como sea posible, pero más o menos arbitraria.

Si se proporcionan los precios de venta a los precios de costo, se deduce que los gastos generales deben ser prorrteados según precios de costo, es decir, a la suma **materia prima + mano de obra directa** para cada artículo. Sean C y C' los precios de costo de dos artículos; sean M y M' y Mo y Mo' materia prima y mano de obra directa para cada uno y G y G' la parte que a cada uno corresponde equitativamente como gastos generales. Tenemos:

$$\begin{aligned} C &= M + Mo + G \\ C' &= M' + Mo' + G' \\ \hline \frac{C}{C'} &= \frac{V}{V'} = \frac{M + Mo + G}{M' + Mo' + G'} \end{aligned}$$

Si V y V' son los precios de venta de los dos artículos, proporcionales a los precios de costo, tenemos: Como es equitativo que un artículo que valga 2 ó 3 veces más que otro tenga 2 ó 3 veces más gastos generales, del mismo modo que debe dar 2 ó 3 veces más beneficio neto, si es que el capital invertido debe dar el mismo porcentaje de utilidad en toda la producción. Así tendríamos, puesto que los precios de venta son proporcionales a la suma $M + Mo$ y $M' + Mo'$.

$$\frac{G}{G'} = \frac{V}{V'} = \frac{M + Mo}{M' + Mo'}$$

Pero los valores en dinero deducidos así, serán la expresión de la regla a priori y no **cifras exactas**. A veces el artículo de menos precio ha impuesto más estudios y experiencia que los de más alto precio, y si así sucede para precios de costo calculados a posteriori con datos reales y exactos, con mayor razón sucede para precios de costo **prejuzgados**. Se ve así la inmensa importancia de asegurarse sin cesar de que en realidad y por medio de balances entre la probabilidad de precios calculados con anticipación y los precios de costo reales y verdaderos, que no son calculables, los resultados en el conjunto de la fabricación y de ventas, son próximas en valor a las cifras que han querido obtenerse. Hay que prevenirse contra el error muy común y muchas veces fatal de creer que el precio de costo de un artículo aislado es en realidad material y cifra exacta; el dato de precio de costo de un artículo en cifras, no tiene sentido sino con relación a todos los precios de costo de los artículos que junto con él se fabrican.

En este método, por el balance el precio de costo de la producción íntegra es igual al total de gastos en su realización.

En su vigilancia general, la Dirección debe comparar cada mes los precios de costo a que resulte cada artículo. Aunque sea arbitrario el método de cálculo en el mismo, una variación grande de valor sería causada por un hecho particular cuya causa hay que investigar.

Debe asegurarse la Dirección de que los créditos que el servicio Comercial abre a los clientes son razonables y seguros y debe seguir las variaciones del crédito de cada cliente, haciéndose remitir mensualmente: 1) Cifra total de ventas a crédito. 2) Plazo medio concedido para las ventas del mes. 3) Estado de lo adeudado en el mismo período con explicación y causa de la demora en pagar.

4) Sumas que se consideran perdidas. Es en efecto, hacer negocios sin conceder créditos; pero tales créditos son un peligro permanente, cuya gravedad no puede perderse de vista.

Administración disciplinaria.—Ella depende directamente de la Dirección y obra de acuerdo con todos los servicios, en especial con el de personal, dejando alguna facultad de aconsejar y decidir a los jefes de servicio; no debe dejar obrar aisladamente y según su propio impulso en asuntos disciplinarios en lo que respecta a Reglamentos generales o particulares y en castigos, despidos o enganches. Estos, en particular, deben hacerse con todas las precauciones que las circunstancias permitan tomar, para asegurarse no sólo de la capacidad profesional del enganchado sino también de su moralidad.

El Reglamento General, impreso y repartido a los obreros y empleados al ser admitidos, será una prueba de su aceptación y sometimiento a él, al recibirlo.

Además de los diversos informes, documentos, y **datos en cifras** que permitan a la Dirección controlarlo todo, ella debe hacerse suministrar en épocas precisas, o después de circunstancias especiales, cuentas o informes comprobados, por los jefes de Servicio. Tales cuentas deben establecerse con el propósito de precisar el estado de la parte de la Empresa considerada al principio del período, indicando lo que se ha hecho, resultados obtenidos y lo que falta por hacer.

Deberá también la Dirección reunir los jefes de Servicio en conferencias periódicas o provocadas en cualquier momento oportuno, estimulando entre ellos cambio de opiniones y puntos de vista y hacer examen colectivo de las cuestiones.

Debe la Dirección mantenerse siempre al corriente de la competencia de los esfuerzos que ella hace para conquistar el mercado, de sus métodos de trabajo, los resultados con ellos conseguidos y ante todo de la naturaleza, tipos y calidad de sus productos.

El mejor método para hacer con buen resultado este estudio es tener un legajo para cada competidor donde consten todos los informes que por **vías correctas** puedan obtenerse y allí clasificarlos y ordenarlos para estudiarlos y utilizarlos. Del examen comparativo de tales informes, provechosas conclusiones pueden deducirse.

De manera constante debe conocer la Dirección la satisfacción o el disgusto de la clientela con relación a la Empresa, sus productos y sus métodos para manejar los negocios.

Toda manifestación escrita o verbal de satisfacción o disgusto de

un cliente, debe someterse a la Dirección que después de su examen y de investigación adecuada tendrá uno de los mejores medios de comprobar si cada uno de los servicios, en especial el servicio Comercial, trabajan de manera adecuada para el mejor provecho de la Empresa.

LA DEPRECIACION

Problema muy serio en Economía Industrial es la Depreciación, consecuencia del desgaste del equipo, primero, porque entre los varios métodos que hay para calcularla, hay que escoger el que mejor se ajuste a la explotación que se considera y después de hallado su valor para un período de tiempo fijo, hay que estudiarla en las varias cuentas en que debe intervenir para que sea eficaz y lógica su consideración.

Los métodos para hallarla son: 1) El de la línea recta, que hace igual depreciación para tiempo igual, un año o un semestre por ejemplo, para hacerla figurar en los balances. Si la actividad de la fábrica es constante y produce el mismo número de unidades por unidad de tiempo, hora, día, mes, etc., este método es racional y lógico pero también parece natural pensar que el desgaste del equipo aumente por unidad de tiempo a medida que el tiempo pasa, porque cada día tiene que trabajar la máquina en peores condiciones por el desajuste que produce el desgaste creciente. 2) Otro método es el del porcentaje, deduciendo en cada balance un porcentaje dado del valor actual del equipo. Este método es menos lógico y eficaz; en lugar de aumentar, como parece natural siempre que sea el trabajo igualmente activo. Además, según este método jamás estaría fuera de servicio la maquinaria, y cuando hubiera que reemplazarla quedaría cargada la cuenta del equipo con un valor mayor del que lógicamente le corresponde en un año.

3) El mejor método es el que se basa en la Estadística de Producción. Se calcula la vida del equipo en **unidades de producción**. Las fábricas informan cuánto tiempo dura el equipo que venden trabajando en condiciones dadas, es decir, produciendo **tantas unidades en tanto tiempo**. Conociendo así el número de unidades que produce el equipo adquirido, mientras es útil, puede calcularse fácilmente la depreciación que tiene al producir un número dado de unidades. Es así la depreciación independiente del tiempo y puede hacerse trabajar el equipo con intensidad variable si las circunstancias lo imponen.

nen pero siempre obteniendo una cifra de depreciación fija para incluir en el precio del costo por unidad.

Una vez conocida la depreciación hay que hacerla figurar en la cuenta en que nace, es decir en el Haber de la cuenta del equipo, en cuyo Debe está el valor del equipo que le paga a la Empresa con su **trabajo medido por su desgaste**. El balance de las dos cuentas es el valor actual del equipo. Pero como hay que conservar el equipo en su valor primitivo, en la cuenta de Pérdidas y Ganancias hay que anotar en el Haber una cantidad igual a la depreciación deducida del equipo para ponerla en el Debe de éste como una entrada, que al mismo tiempo que vuelve el equipo a su valor primitivo, es reserva que acumulándose permite reponer el equipo cuando esté inservible y no valga sino como materia prima.

Hay que hacer clara distinción entre **depreciación** y **reparaciones**. La primera afecta todo el organismo, y la otra sólo el órgano reparado o repuesto. Su valor es una entrada al valor actual del equipo.

La depreciación es uno de los elementos del costo de producción y como atrás decíamos, debe deducirse de las ganancias para reintegrarlas al equipo. La reparación no debe ponerse íntegra en el período en que se hace, si ella dura más del tiempo comprendido, y como ella queda incluida en el valor actual del equipo, la depreciación de éste incluye también la del órgano reparado o repuesto.

Hay varias clases de depreciación: 1) La **producida por desgaste**, que es continua. Cada elemento de un equipo tiene una duración en el trabajo que varía con el elemento mismo y su situación en el organismo y ninguno puede gastarse íntegramente; antes de reponerlo llega un momento en que es inútil y hay que cambiarlo. En la práctica la condición media de cada elemento debe ser un alto porcentaje de su valor inicial para cumplir su objeto: del 75% a 85% del valor de uno nuevo, es decir, cuando el desgaste varía entre 25% y 15% de su valor inicial. Tal depreciación es inevitable y debe atenderse con las cuentas atrás citadas.

2) **Depreciación por accidente.**—Una máquina que sufre un accidente serio, aunque sea muy bien y completamente reparada, no queda después con el mismo valor anterior al accidente. La diferencia entre los dos valores es depreciación que debe tenerse en cuenta deduciéndola del valor del equipo y haciendo la reserva adecuada para reintegrar el equipo a su valor inicial.

3) **Depreciación por cambios.**—El continuo avance de la ciencia

y la industria traen cada día nuevos métodos y equipos distintos de los usados anteriormente y así, algunos elementos industriales al ponerse al día dejan otros retrasados e incapaces para trabajar en unión con ellos tan eficazmente como antes; por esto los elementos retrasados pierden valor y hay que depreciarlos en la Contabilidad aunque su estado material sea bueno. Tal depreciación se maneja como hemos indicado.

4) **Depreciación por antigüedad.**—Es muy semejante a la anterior. Cuando aparece más eficaz equipo nuevo que deja muy atrás e inadecuado el antiguo, éste no puede sostenerse ante el nuevo y tiene que dejar libre el campo al otro que lo sustituye con ventaja. Las turbinas de vapor reemplazaron así a las calderas en muchos campos. Generalmente para máquinas de émbolo no se adaptan a turbinas de vapor y hubo que cambiarlos. Las calderas de las máquinas de émbolo no soportan las altas presiones requeridas; también cambiaron los condensadores para obtener el mayor vacío requerido por las turbinas de vapor. El creciente agotamiento de las carboneras hará subir cada día más el carbón y entonces las potencias hidráulica y eléctrica, cada vez mejor estudiadas y más económicamente explotadas reemplazarán al vapor en muchos casos y harán anticuada e inútil mucha de la maquinaria hoy en uso.

Como el problema de la depreciación es tan vario y complicado no es en general muy bien manejado, sobre todo entre nosotros que apenas empezamos a ser industriales. Es preciso muy serio y frío análisis de todos los elementos de costo, para poder hacer balances que sean fiel expresión del estado de una Empresa y no cuentas alegres, motivo de dificultades y molestias en futuro más o menos próximo.

La exacta comprensión y el acertado manejo de la depreciación son índice que permite juzgar el acierto y eficacia de un Administrador.

La Dirección y el Capital.—Debe la Dirección informar al Capital, es decir, a todos los accionistas de la Empresa y en especial al Consejo de Administración o Junta Directiva, de todo lo referente a los bienes de la Empresa y del producto de ellos. Tales informaciones son rendición de cuentas del valor de los recursos en acción, de los beneficios obtenidos, del estado del negocio, proponiendo además las mejoras y adiciones necesarias. El inventario consiste en la presentación del estado en que están y del **valor exacto** de los bienes de toda clase que pertenecen al Capital. En el balance hay que con-

frontar al lado del Haber o valor de los bienes de la Empresa el valor de los compromisos con tercero y de todos los valores reservados con objeto determinado. Además el valor del Capital Social por el cual la Dirección es responsable ante los accionistas. El Balance o suma que iguala las dos anteriores, es la ganancia o la pérdida habida.

El Balance principia por un inventario que verifica por recuento, inspección y avalúo, que todos los bienes y recursos que figuran en la Contabilidad de la Empresa existen en realidad. Se inventarián primero en cantidad y especie los bienes de la Empresa, evaluándolos después teniendo presente que el valor actual de equipo, productos fabricados y materias primas, pueden diferir de los valores contabilizados, por el curso variable del mercado y hay que corregir las cifras de la Contabilidad. Para artículos de valor discutido es lo seguro tomar el menor que lógicamente pueda aceptarse.

Habrá que depreciar las inmovilizaciones del capital, equipo según lo indicado antes y materias primas a los precios mínimos del mercado.

Los otros elementos del activo deben evaluarse con prudencia, dejando a veces sin valor malas deudas, y en acciones de otras Empresas o valores oficiales el valor más bajo en la época del inventario.

Provisiones y Reservas son sustracciones hechas al activo, después del Balance y antes de distribuir utilidades, con objetivos especiales, generales o particulares.

Con los datos del Balance hará conocer la Dirección al Capital el valor exacto de la Empresa dividiendo el conjunto de los bienes clara y precisamente en tres grupos: 1) Valores inmovilizados — equipo y materias primas. 2) Valores disponibles a corto plazo, y 3) Valores disponibles a largo plazo.

El Pasivo del Balance hará saber el valor de las deudas de la Empresa con terceros, y finalmente la diferencia o Balance propiamente dicho hará conocer el valor de los bienes poseídos por el Capital antes de reservar fondos especiales y distribuir dividendos que disminuyen el Activo de la Empresa, debiendo también sustraer las Reservas que deben quedar listas para su empleo oportuno.

El beneficio de una Empresa puede según lo anterior definirse de diferentes maneras que dan valores diversos: **beneficio total** que comprende los valores reservados y el **beneficio disponible** que es el **beneficio total** deducidas de él las reservas.

En general el beneficio se deduce de la cuenta de Explotación que debe existir en la Contabilidad, que no comprende sino los gastos generales directos de fabricación y que da el beneficio bruto. Para hallar el beneficio neto se deducen del beneficio bruto los demás gastos de la Empresa en el período considerado.

El Capital debe asegurarse de que los valores inscritos en el Balance son los valores reales actuales. Varios de ellos pueden estar sujetos a diversas apreciaciones.

Visto y comprobado el estado de una Empresa pueden sus dueños aumentar o disminuir el capital social. Cuando una Empresa próspera acumula reservas muy grandes con relación al capital social, resultan a veces inconvenientes fiscales. Cuando los dividendos distribuidos son mucho mayores que el interés común del dinero en el tiempo considerado, suben mucho las acciones que el agio eleva a veces más de su valor real y le da un valor anormal en Bolsa con peligro de reacciones que también pueden ser exageradas.

Esto se evita transformando en capital social parte de las reservas muy grandes o entregándolas al Capital. La disminución del Capital social cuando no proviene de un reembolso al Capital, indica una pérdida en las operaciones verificadas. Se justifica por pequeños dividendos que no corresponden al interés corriente actual que provocando agiotaje a la baja, puede hacer bajar la acción a valor inferior al real, aun comprendiendo la pérdida sufrida. A veces ocurre una disminución de Capital seguida de un aumento, abriendo una suscripción pública de acciones. Así los antiguos accionistas venden a los nuevos parte de sus derechos de propiedad mediante el aporte por éstos de nuevos fondos al capital social.

Empresa que no tiene en un momento dado disponibilidades suficientes para sus actividades comerciales, sea por negocios medianos o bien para dar mayor extensión a un negocio normal, puede también recurrir al empréstito. Cuando éste se hace público significando el aporte de fondos prestados según una unidad de valor determinado, se llama esta operación **emitir obligaciones** que tienen interés fijo y es generalmente reembolsable al cabo de un plazo fijo o por amortizaciones periódicas, generalmente anuales. Generalmente la Empresa que emite obligaciones se reserva el derecho de reembolsarlas antes del plazo especificado. Los dos métodos, emisión de obligaciones o disminución de capital seguido de aumento para conseguir nuevos fondos tienen cada uno ventajas e inconvenientes que harán adoptar uno u otro según las circunstancias.

El empréstito obligatorio deja a los antiguos dueños de la Empresa en plena posesión de ella con las únicas condiciones de pagar los intereses vencidos y efectuar las amortizaciones o el reembolso prefijado y en revancha crear una obligación perentoria que hay que cumplir lo mismo que cualquier acreencia. El aumento de capital no tiene este último inconveniente pero hace que los accionistas primitivos cedan parte de sus derechos en propiedad.

Las operaciones indicadas son decididas en Asamblea General de Accionistas y propuestas por el Consejo Administrativo o Junta Directiva y la Dirección no interviene en general sino dando datos y cifras que apoyen una u otra operación, pues no es sino sobre informes y datos de la Dirección que Junta Directiva y Asamblea pueden decidirse con pleno conocimiento en uno y otro sentido.

Una de las principales actividades de la Dirección es ganar la plena confianza del Capital Interno o Accionistas y Externo o Banca-rio o Público por medio de la leal y exacta información a los prime-ros de todos los resultados prósperos o adversos de sus actuacio-nes y a los segundos por el fiel y oportuno cumplimiento de sus com-promisos y la correcta transacción de todos los asuntos que tenga que tratar.

Además debe ganar la buena voluntad de sus subordinados sin confundir severidad con aspereza ni cortesía con zalamería o familia-ridad que rebaja la disciplina de la que hay que infundir noble idea a todo el personal, haciendo ver que no es la obediencia servil y el absoluto renunciamiento de la personalidad y el propio criterio, sino la decidida, leal y franca cooperación para conseguir un fin dado, reconociendo claramente la jerarquía y poniendo toda su capacidad mental y material para obedecer la orden acertada del jefe.

Además debe ganar y cultivar la Dirección la buena voluntad de la clientela (good will) que cuando se considera el Activo de la Empresa figura a veces con altos valores en los Balances de grandes Empresas, valiendo en caso excepcional más que el capital social mismo de la Empresa.

J. M^a J. Mtz.